

القيادة الإدارية

Administrative Leadership

دكتور

عاطف عبد الله المكاوي

دكتورة الفلسفة في العلوم الإدارية



مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

القيادة الإدارية

تأليف

د/عاطف عبد الله المكاوي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وماحكم من نعمته فمرايب

صدق الله العظيم

أتوجه بالشكر لله سبحانه وتعالى

إهداء

كل التحيات والتقدير والإحترام
لكل من علمنى حرفاً وذادنى علماً
وهم أساتذتى الكرام والأزهر الشريف
ووالدي العزيزين اللذين يدعوان لى
فى كل وقت وحين.
ولزوجتى الغالية التى تحملت أعبائى ومطالبى
التي لا تتوقف واهتمت بالرعايه الوافيه لى ولأولادى
(عبدالله - أن - بان - أحمد)
ولكل من شارك أوساهم مع الباحث لإتمام عمله
أدعو الله لهم جميعاً بالعزة والمجد إن شاء الله.

مقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله ﷺ وبعد،،،

نبذة بسيطة عن القيادة:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثيرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لبي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية القيادة هي ما تراه وما تشعر به من نتائج أفراد معينين، فهي نتائج تصرفات شخص أو بضعة أشخاص في مجموعاتهم والقيادي الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عمله والأفراد العاملين معه للوصول إلى النتائج المتوخاة والاستمرارية في التقدم إن القيايين الناجحين والفعالين هم الذين يأخذون بالمبادرة في وضع الأهداف، وتطوير الإستراتيجيات والنظم، وتوفير الموارد اللازمة، وإحداث التغيير والاستمرارية نحو التفوق .

إن القيادة الناجحة والفاعلة تأتي نتيجة المثابرة على التعلم والتطور والتجربة الناجحة والممارسة السليمة إلى جانب ما يضعه الله تعالى في القائد من صفات القيادة ومواهبها ولا شك أن التاريخ شهد مواقف قيادية كثيرة ومتعددة إلا أن المواقف الإيجابية منها والراسخة هي تلك التي كان لأصحابها أدوار سامية ونتائج باهرة وكما يقول البعض فإن القيادة هبة ولكنها لا تظهر إلا في الظروف المناسبة والتي تحتضن القيادة فتعطينا لها بالتالي كل ما هو مواتي لنجاحها ولكن ومع ذلك كله فالقائد إن لم يكن كفء وفعال وقادر على التأثير فمهما كانت الظروف مواتية فإن موهبته القيادية قد لا تثمر أو لا يكون لها أي تأثير إيجابي على المجموعة فالقائد الناجح هو الذي يعرف من خلال النتائج التي يحدثها في

المجموعة التي يقودها، فالقيادة الناجحة إذا هي التي تؤثر في سلوكيات الأفراد والمجموعات لذلك كله فإن القيادي يحتاج إلى تطوير موهبته وقدراته في إدارة المجموعة والتأثير فيها.

ويجب كذلك تفهم أن هذه القوة مصدرها تنفيذ الشيء الصحيح وليس عمل الصبح أي التجاوب مع مقتضيات الظروف والأدوار بشكل صحيح وليس الالتزام بالأنظمة والتعليمات التزاما نصيا أو حرفيا وعلى سبيل المثال توزيع وتنظيم العمل مع مجموعته بالشكل المناسب، وإعطاء التعليمات بشكل فاعل وواضح ومقبول وتقديم النصح والنقد البناء، والاهتمام بأمور العاملين ومصالحهم وما شابه ذلك.

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة وعلى ضوء ذلك فإن القائد يجب أن تكون لديه الطاقة اللازمة والتزود بها بشكل مستمر وحيوي في كافة تصرفاته وأدواره لذا فالقيادة الناجحة هي التي تتوفر لديها القدرة على التأثير في تصرفات الآخرين، بما في ذلك القدرة على توظيف الأفراد النافعين، وإعطاء الزيادات والعلاوات والمكافآت، والإلمام اللازم بمهارات العاملين والعمل كمهارات المالية والإدارية والتخطيط الخ، والقدرة على التأثير في التنظيم مثل التخطيط ورسم السياسات والاتجاهات والأنظمة ولقد ذكرت بعض الدراسات أن القيادة تعرف من خلال تأثيرها في التصرفات وتغيير السلوكيات وهذا تعريف جيد مع ملاحظة أن التعرف على القيادة من هذا المنطلق يؤدي إلى اختلال تفهمنا وإدراكنا لها حيث أن التصرفات والسلوكيات تختلف في موازينها من مجتمع لآخر أو من ثقافة لأخرى لذا من الأفضل التعرف على القيادة من خلال هذا التعريف ولكن مع إضافة أن القيادة عموما لها دور رئيس في إنجاز الأهداف، وإحداث التفاعل بين الأفراد والتأثير في الأفراد والمجموعات والتنظيم والمجتمع.

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطة منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تزيله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة.

القيادة تختلف عن الزعامة فالأخيرة هي صفة تغلب عليها الموهبة فالزعيم يكون موهوباً ومنذ طفولته يمارس أدوار تبرز معه فيها قدرته على الزعامة أما القيادة فهي صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات لتصبح قادرة على إدارة وتوجيه المجموعة وهي في ذلك شأنها مثل الزعامة تحتاج إلى بعض المواهب ولكن هذه المواهب لا تكون هي الأساس في إبراز صفات القائد بل إن العلم والخبرة والممارسة والتدرج في الرقي بالعلاقات والسلوكيات الإنسانية تساعد القائد على أن يتولى دوره القيادي في مجموعته بنجاح.

وهناك بعض الصفات المشتركة بين الزعامة والقيادة الناجحة كالصفات الشخصية مثل الصبر والشخصية القوية والصحة النفسية والذكاء ولكننا نستطيع أن نفرق بين الزعامة والقيادة بأن نقول أن الزعامة هي رئاسة الأفراد والمجموعات وتوجيهها نحو أهداف وطموحات الزعيم بينما القيادة هي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال التفاعل معها والتأثير فيها نحو أهداف التنظيم فالقيادة الإدارية هي إذاً:

إدارة الأفراد والمجموعات، والموارد والتنظيم، والإمام بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة، ومهارات القيادة كالتوجيه والحث والقدرة على الإقناع والتأثير وبأساليب فعالة تحدث الالتزام والولاء في الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبحيث تحقق أفضل النتائج.

الحمد لله الذي أكمل لنا الدين وأتم علينا النعمة وجعل امتنا وله الحمد خير أمه وبعث فينا رسولاً منا يتلو علينا آياته ويزكينا وعلّمنا الكتاب والحكمة

وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له شهادة تكون لمن اعتصم بها خير عصمة وأشهد أن محمد عبده ورسوله أرسله للعالمين رحمة وخصه بجوامع الكلم فربما جمع أشدات الحكم والعلم في كلمة أو شطر كلمة صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه صلاه تكون لنا نوراً من كل ظلمة وسلم تسليماً وبعد

فإن الأزمة الشديدة التي وصلت إليها أمة الإسلام اليوم هي أزمة التخلف عن الإمساك بزمام القيادة والسيادة التي أرادها الله جل وعلا لهذه الأمة حينما قال { كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ }¹ ، { وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ }².

وما أبعد الفرق بين الليلة والبارحة ما أبعد الفرق بين يوم وقف فيه زبني بن عامر كفرد من جيل قيادي مسلم، أمام رستم قائد الفرس، ليشرح له مهمة هذه الأمة القيادية قائلاً³ ' إن الله ابتعثنا لنخرج من شاء من عبادة العباد إلى عبادة رب العباد، ومن ضيق الدنيا إلى سعة الدنيا والآخرة ومن جور الأديان إلى عدل الإسلام.'⁴

وبين يوم نعيشه الآن يقف فيه المسلمون على أعتاب الصليبيين واليهود يستجدوا منهم سلام الذل والخزي والعار، وما زالت الأمة في انتظار ذلك القائد المنتظر الذي يقودها إلى ذرى المجد والتمكين.

ومن ناحية أخرى فإن عملية القيادة ووجود القائد الجيد على رأس عمله أمر غاية في الأهمية، بل نكاد نقول إن جزءاً كبيراً من تخلف الأمة في شتى الميادين بما فيها العلمية والتجارية والاقتصادية يرجع لعدم وجود ما يكفي من القادة في منظماتنا ومؤسساتنا الاقتصادية والتجارية إذ كيف تبهر السفينة بدون ربان وكيف تصل دون تخطيط ودراسة للطريق الذي تسلكه وحالة البحر وما إلى ذلك.

¹ - آل عمران 110

² - البقرة 143

فالقيادة لا بد منها حتى تترتب الحياة، ويوسد الأمر إلى أهله ويُقام العدل ويُحال دون أن يأكل القوي الضعيف والقيادة هي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتتصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها .

وبالجملة فلا صلاح للبشر إلا بوجود القيادة كما قال الشاعر الجاهلي الأعمى الأودي :

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ولا سراة إذا جهالهم سادوا
والبيت لا يبتس إلا على عمد ولا عماد إذا لم ترس أوتاد
فإن تجمع أوتاد وأعمدة وساكن أبلغوا الأمر الذي كادوا
اللهم هين لهذه الأمة قائداً ربانياً ينقاد للحق ويقودها .
هذه أسئلة ونداءات ودعوات طالما ترددت في أذهاننا ونطقت بها ألسنتنا
وسمعناها بين جدران المساجد من أفواه الخطباء على أعواد المنابر، ولكنها إنما
تعبّر تعبيراً مباشراً عن أهمية القيادة.
ومن هنا كان هذا البحث المتواضع الذي يتناول وصايا وصفات القائد
الفعال والمؤثر الذي من شأنه أن يعيد للأمة شيئاً من مجدها الضائع
"أسأل الله أن ينفع به كل قائد وكل مربي وكل مسلم إنه ولي ذلك
والقادر عليه.

وفي أول المطاف السؤال المنطقي الذي يطرح نفسه في بداية الحديث عن فن
صناعة القادة ما هو تعريف القيادة؟

الفصل الأول القيادة

مفهوم القيادة الإدارية

القيادة:

هي عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكتون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تتسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه من اقتناع ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح

القيادة الإدارية:

تتمثل بمجموعة الصفات والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادراً على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسيه في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم.

وعلى الرغم من التعاريف العديدة التي تم طرحها لمفهوم القيادة إلا أن

هناك عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديد بعضها يأتي

- 1- إن القيادة عبارة عن عملية
- 2- إن القيادة تتضمن التأثير
- 3- إن القيادة تنشأ داخل الجماعة
- 4- إن القيادة تشمل على هدف يراد تحقيقه

والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة هي المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة والقيادة تتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة ويمكن أن تكون الجماعة عبارة عن منسوبي المنظمة بأسرها

فالأفراد الذين تكون القيادة موجهة إليهم فسوف يطلق عليهم مصطلح التابعين، أما الأفراد الذين تكون القيادة موجهة إليهم فسوف يطلق عليهم مصطلح المتابعين.

نماذج القيادة:

هناك عديد من نماذج القيادة وأساليبها وتحدد هذه الأساليب العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القيادين أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم من ناحية وبطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي لأفرادها ونمط شخصياتهم وطبيعة بيئة العمل من وجهة أخرى ويمكن التمييز بين أساليب قيادية ثلاثة هي:

١- القيادة الأوتوقراطية :

هي التي تؤمن بمرركزية السلطة واتخاذ القرارات إذ على جميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات التفصيلية التي يحتاجونها في أداء أعمالهم والقائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية الديكتاتور يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب وبالتالي فهو يؤمن بمضمون نظرية لماكجروجر التي ترتبط بمفهوم أن الفرد كسول ويجب دفعه للعمل بالإثابة والعقاب معا ويجب أن تمارس عليه رقابة صارمة وأن يطيع ما يطلب منه

وتعتمد الأوتوقراطية في الإشراف على السلطة الرسمية الممنوحة لها بموجب القانون أو التقويض والتي تخول القائد فرض العقوبة أو منح المكافأة دون أن تولي اهتماماً لتسمية العلاقات الشخصية الطيبة مع المرؤوسين وبالتالي يمكن القول أن القيادة الأوتوقراطية لم تحقق مكانة ذات قيمة حقيقية في مراعاة شعور المرؤوسين

وهي لا تسمح بتبادل الآراء ووجهات النظر، ودائماً تعتمد على الاتصالات الهابطة من التعليمات والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين، بل وتحاصر الفكر، وتهمش

عملية التشاور، فينشأ المرؤوسون على التنفيذ فقط دون الإبداع والابتكار، وتقتل الطموحات والأمال وعندما يبدأ صوت من المرؤوسين يناقش وي طرح آراءه وأفكاره فإن جزاءه أن يوضع تحت المجهر لتصيد أخطائه، والتضييق عليه وغالباً ما تنتهي المسألة بالاستقالة حسب طلبه فهنا نجد أن هذا النوع من القيادة قد همش دور المرؤوسين، وألغى تأثيرهم وجعلهم بمثابة الآلة التي لا تعمل إلا بزر، وفي ظل هذه القيادة الأوتوقراطية قد تحدث الأزمات وحالات الطوارئ، فتتلقت هذه القيادة إلى المرؤوسين لكي ينفذوا معها، ويساعدوها على تجاوز هذه المحنة، فلا تجد إلا مرؤوسين أشباه الآلات بل لا تجد من هو مؤهل لطلب النجدة والمساعدة منه والسبب يعود إلى أسلوب القيادة الأوتوقراطية التي أهملت المرؤوسين في الرخاء فخذلوها في الشدة، إن النقد الشديد الذي وجه للنمط القيادي الأوتوقراطي كما أوضحناه أعلاه، أدى إلى ظهور نمط أوتوقراطي آخر مشتق منه أطلق عليه الأوتوقراطية الخيرة التي تسمح للمرؤوسين بدرجة محددة من المشاركة

2 القيادة الحرة :

وبموجبها تعطى حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل والقائد هنا لا يوفر القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود هذا النوع من القيادة يتجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات وكذلك في الأوضاع التي يكون فيها المرؤوسين قد حصلوا على تدريب وخبرة في عملهم أكثر من قائدهم أو رئيسهم ولقد أثبتت الدراسات أنه على الرغم من التأثير الإيجابي لهذا النمط القيادي في معنويات العاملين إلا أنه قد يحدث نوعاً من الشطط والفوضى في العمل واحتمال سوء واستغلال هذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية

3- القيادة الديمقراطية :

وهو نمط وسط بين النمطين السابقين وبموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسبل المفضلة لتحقيقها وذلك بمشاركة مرؤوسيه أي بالاتفاق معهم وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف وهذا ما يحدث تأثيراً إيجابياً في معنويات المرؤوسين

وهذه القيادة تهتم بتنمية العاملين ، وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فهي بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين إن القيادة الحقيقية هي التي تسعى لتطوير الآخرين وتحقيق أحلامهم وذواتهم من حيث المشاركة في صنع القرار والاتصالات الصاعدة والتطوير والتدريب ، والإعداد المستمر والتقويض المناسب للعامل المناسب في الوقت المناسب.

إن الاهتمام المستمر بتدريب الصف الثاني للقيادة في المنظمات من أهم أولويات القيادة الديمقراطية فالقائد الفعال هو الذي حوله قادة ، لذا نرى الرسول القائد محمد ﷺ كان حوله قادة أمثال أبي بكر ، وعمر ، وعثمان ، وعلي ، وخالد بن الوليد ، وسعد بن أبي وقاص وغيرهم رضي الله عنهم أجمعين

والقادة في المستقبل يجب أن يستعملوا الأسلوب الديمقراطي بشكل أوسع وذلك لسرعة التغير في مؤسسات الأعمال ، والتدقيق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة ، وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات عليه أن يستعين بمرؤوسيه لتسهيل عملية الإلمام بهذه المعرفة وذلك لزيادة الخلق والإبداع فيها.

وظائف القائد :

تختلف الوظائف التي يمارسها القائد باختلاف الجماعات التي يقودها ، مدنية كانت أم عسكرية.

ومن هذه الوظائف

1. أن يكون القائد أباً للجماعة التي يقودها

2. أن يكون القائد القدوة الحسنة لجماعته.
 3. أن يكون لدى القائد ثقافة وخبرة ومعلومات في كل المجالات، لأنه يعتبر المرجع بالنسبة إلى جماعته.
 4. يعتبر القائد كمنتمل لجماعته مع الآخرين.
 5. يقوم القائد بدور الموجه والمشرّف والمنسق والمخطط لجماعته، فهو الذي يحدد الأهداف ويرسم السياسات.
 6. أن يقوم بتقوية وتحسين العلاقات القائمة بين أعضاء جماعته.
 7. أن يعمل بعبداً الثواب والعقاب مع جماعته.
 8. أن يقوم برفع معنويات جماعته، وذلك من خلال الاختلاط بهم ومعادثتهم وزيارة أماكنهم ومواقع تواجدهم والتعرف على مشاكلهم واحتياجاتهم ومشاركته لهم في كل الظروف، في السلم والحرب، وتقديم الهدايا لهم في المناسبات الوطنية والدينية.
 9. الاهتمام بالعناصر الكفاءة والمخلصة وتسليمها المسؤوليات كل حسب طاقته وكفاءته.
 10. متابعة جماعته والأشراف على تنفيذ واجباتهم.
 11. وضع جهاز استشاري تحت تصرفه يستمع إلى آرائهم ومقترحاتهم ويستشيرهم في الظروف الحرجة.
- القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة وعلى ضوء ذلك فإن القائد يجب أن تكون لديه الطاقة اللازمة والنزود بها بشكل مستمر وحيوي في كفاية تصرفاته وأدواره. لذا، فالقيادة الناجحة هي التي تتوفر لديها القدرة على التأثير في تصرفات الآخرين، بما في ذلك القدرة على توظيف الأفراد النافعين، وإعطاء الزيادات والعلاوات والمكافآت، والإلزام اللازم

بمهارات العاملين والعمل كمهارات المالية والإدارية والتخطيط الخ، والقدرة على التأثير في التنظيم مثل التخطيط ورسم السياسات والاتجاهات والأنظمة.

ولقد ذكرت بعض الدراسات أن القيادة تعرف من خلال تأثيرها في التصرفات وتغيير السلوكيات وهذا تعريف جيد مع ملاحظة أن التعرف على القيادة من هذا المنطلق يؤدي إلى اختلال تفهمنا وإدراكنا لها حيث أن التصرفات والسلوكيات تختلف في موازيتها من مجتمع لآخر أو من ثقافة لأخرى لذا من الأفضل التعرف على القيادة من خلال هذا التعريف ولكن مع إضافة أن القيادة عموماً لها دور رئيسي في إنجاز الأهداف، وإحداث التفاعل بين الأفراد، والتأثير في الأفراد والمجموعات والتنظيم والمجتمع

ومن مفهوم القيادة يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية

هي:

1. وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين
2. قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم
3. هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه

القيادات والرئاسة

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً، ويعود ذلك إلى عدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة، فالرئاسة تعتمد في ممارستها لوظائفها على ما تملكه من سلطة منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة على اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وثقتهم الكبيرة به، فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة.

القيادة تختلف عن الزعامة فالأخيرة هي صفة تغلب عليها الموهبة فالزعيم يكون موهوباً ومنذ طفولته يمارس أدوار تبرز معه فيها قدرته على الزعامة أما القيادة فهي صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات لتصبح قادرة على إدارة وتوجيه المجموعة

وهي في ذلك شأنها مثل الزعامة تحتاج إلى بعض المواهب ولكن هذه المواهب لا تكون هي الأساس في إبراز صفات القائد بل إن العلم والخبرة والممارسة والندرج في الرقي بالعلاقات والسلوكيات الإنسانية تساعد القائد على أن يتولى دوره القيادي في مجموعته بنجاح.

وهناك بعض الصفات المشتركة بين الزعامة والقيادة الناجحة كالصفات الشخصية مثل الصبر والشخصية القوية والصحة النفسية والذكاء ولكننا نستطيع أن نفرق بين الزعامة والقيادة بأن نقول أن الزعامة هي رئاسة الأفراد والمجموعات وتوجيهها نحو أهداف وطموحات الزعيم بينما القيادة هي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال التفاعل معها والتأثير فيها نحو أهداف التنظيم فالقيادة الإدارية هي إذاً: إدارة الأفراد والمجموعات، والموارد والتنظيم، والإلمام بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة، ومهارات القيادة كالتوجيه والحث والقدرة على الإقناع والتأثير وبأساليب فعالة تحدث الالتزام والولاء في الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق أهداف التنظيم وبحيث تحقق أفضل النتائج.

نظريات القيادة

أولاً نظرية السمات

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح فئة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:

الذكاء وسرعة البديهة . طلاقة اللسان . الثقة بالنفس . الإيمان بالقيم . المهارة وحسن الأداء . القدرة على التكيف . الحزم . السرعة في اختيار البدائل المناسبة . المقدرة على الإقناع والتأثير . الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية . المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم . المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل

التنظيم وخارجه الحكم الصائب على الأمور . القدرة على تمييز الجوانب المجمععة وغير المجمععة للمشكلة . الأمانة والاستقامة . النضج العاطفي والعقلي . وجود الدافع الذاتي للعمل والإنجاز . حب العمل والإلمام بحيوانيه ونشاطاته . القدرة على الفهم للأمور . المهارة الإدارية [القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرووسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم].

- ❖ ومما سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد.
- ❖ وإلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وهي:

1. المهارة الفنية

وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة وأيضا قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

2. المهارة الإنسانية

وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء.

إن أدراك القائد لميول واتجاهات مرووسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإضاح المحال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرووسيه.

3. المهارة الذهنية

وينبثق منها نوعان

أ. المهارة الإدارية

وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة بكفاءة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأساليب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه

ب. المهارة السياسية

وتتمثل في قدرة القائد على تبصير المصالح والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة

ثانياً نظرية الموقف

إن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرتيس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان وهذا يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.

فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكن تربطهما

بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمنظيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيقفاعلية القيادة

ثالثا النظرية التفاعلية

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالثقة، وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من احتتاج الجماعة بهذه السمات والقدرات. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية، ووفقاً لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، لتحديد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي السمات الشخصية للقائد وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة.

صفات القائد الفعال

القيادة مثلها مثل القلادة لا يرتديها إلا من يحمل صفاتها ولذا: فإذا سلمنا أن هناك شخصاً لديه قدرة على القيادة، ويحمل المقومات التي تؤهله: لكي يكون في موضع القيادة فلا بد أن تتوافر في هذا الشخص بعض الصفات التي تجعله أهلاً لهذا المكان الحساس فهل نحن حقاً نحمل صفات القيادة؟ ولذا: سنحاول أن نذكر أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد حتى يكون فعالاً في مكانه

أولاً: الرؤية المرشدة

يظن البعض أنه تبدأ عملية تحديد الرؤية بالتركيز على المنظمة التي ستقودها ونحسب أن ذلك خطأ إذ كيف تستطيع أن تطور رؤية مرشدة لمنظمتك إذا يكن لديك رؤية مرشدة لحياتك نفسها وفهم أفضل لقيمك واحتياجاتك وتوقعاتك وأمالك وأحلامك إن الوصول لرؤية مرشدة تتطلب أن تكون أميناً جداً في فهمك لنفسك، ومن تريد أن تكون وأليك بعض الخطوات المقترحة لذلك

1. البيئة الهادئة

البحث عن البيئة الهادئة المنعزلة والبعد عن أي نشاط يومي: لتتمكن من التأمل الجاد، فتذهب إلى المسجد أو شاطئ البحر، وتكون محاطاً بصوت العصافير والنباتات والأصوات الهادئة

2. التأمل في المراحل الأولى لحياتك

تأمل في طفولتك المبكرة وكيف شغلت حياتك ابحت عن السلوكيات المتكررة والدوافع والقيم التي لديك والناجمة عن الطريقة التي تربيته بها.

3. التأمل في سير أنشطتك

فكر في سير حياتك وأهم نشاطاتك ووظائفك بترتيب زمني، وأدرج المهارات والمواهب التي اكتسبتها خلال انتقالك في الحياة

4. سماع الضمير الداخلي

فكر بلحظات حياتك التي فمت فيها باتخاذ قرار لم تبدو منطقية أو ملائمة في ذلك الوقت

5. الأثر المتروك

اسأل نفسك ما الذي سأفعله حتى لو لم أكن أحصل على مقابل؟ وما الذي أحلم بعمله؟ وما هي رغباتي؟

ثانياً : التوازن

هناك أربع طاقات هي الإيمان، العقل، الجسد، العاطفة

1. الإيمان : و الشريان الحيوي الذي يمد الجسم بالمبادئ والقيم اللازمة لاستمرار

الحياة، وتتبع من خلال المحافظة على

أ. المحافظة على الصلوات الخمس وقراءة القرآن

ب.المحافظة على الأوراد والأذكار

ج.المحاسبة المستمرة

2. العقل ويمكنك تنشيط عقلك عن طريق الخطوات التالية

أ. اقرأ أهدافك صباحاً ومساءً

ب. نمّ عقلك بالقراءة والإطلاع

3. الجسد هو البدن الذي نعيش من خلاله والمحافظة عليه تتبع من

أ. اتباع نظام غذائي سليم

ب. المحافظة على تمارين رياضية

ج. الاهتمام بساعات محددة للنوم

4.العاطفة وهي العاطفة الصادقة التي تشعرك بأهمية الأخوة قيمتها تمكنك في

أ. المحافظة المستمرة على رصيد من العواطف والأحاسيس لدى الآخرين بخدمتهم وتقديم

النفع لهم

ب. تقوية العلاقة بكل فرد من أسرتك

ج. التسامح والبذل في العطاء

ثالثاً: الاتصال مع الآخرين

يجب أن يكون لدى قائد الفريق إلمام كامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات

العمل وكيفية تكوينها، كما يجب أن يكون لديه القدرة على الإقناع، والتأثير في

الأخرين، وفهم نفسياتهم: لأن دوره الرئيسي هو صنع فريق متماسك متمكّن، وتحريك هذا الفريق نحو الهدف، ولا يمكن أداء هذا الدور بدون قدرة عالية على الاتصال الفعال. يمكن القول إن الاتصال من أهم الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد والاتصال له صور عديدة ويعتبر الاستماع والتحدث من أهم سياسيات فن الاتصال ومن أهم صورهم. وفيما يلي بعض النصائح لكي تكون مستمعاً عظيماً ومتحدثاً بارعاً

1. كيف تكون مستمعاً جيداً؟

إن الاستماع هو السر الأعظم في التعامل مع الناس. ولهذا يمكنك أن تجعل من الاستماع وسيلة للتأثير في الآخرين فعندما تستمع للشخص أكثر وأكثر، فانت بذلك تعرف المزيد عنه: وبالتالي تكون أكثر فهماً له، وبالتالي نستطيع إنشاء صلات أقوى معه، ولذا: فما أجمل الحكمة التي قالها بعض السلف (الخصم يجمع للرجل فضيلتين السلامة في دينه، والفهم عن صاحبه)

إن الله تبارك وتعالى أمرنا بالعدل والإنصاف في كل شيء وهو عز وجل خلق للإنسان فماً واحداً وأذنان ولهذا كان من الواجب الإنصاف بينهما وقد ورد في الأثر عن أبي الدرداء قال (أنصف أذنك من فمك، فإنما جعل لك أذنان وفم واحد، لتسمع أكثر مما تتكلم)

وحتى تحقق ذلك العدل المنشود سنعطيك بعض النصائح حتى تكون مستمعاً عظيماً

- أ. أكثر من الأسئلة المفتوحة هي الأسئلة التي تكون إجاباتها مفتوحة، لا تنتهي بنعم أو لا، وغالباً ما تكون أداة السؤال هي ماذا؟ كيف؟ لماذا؟ من؟ أين؟ متى؟ إنها تعطي الفرصة للشخص لكي يتكلم ويفصح عما بداخله.
- ب. ضع نفسك في موضع الطرف الآخر حاول أن ترى العالم كما يراه هو وحاول أن تشعر بمشاعره هو.

ث. مارس الانعكاس بمعنى أن تلخص ما سمعت وتعبّر بطريقةك الخاصة عما قاله الشخص الآخر، فهذا يظهر أنك تعبّره انتباهك

ث. استخدم عينيك في التواصل لا تحديق في الشخص ولكن انظر إلى عينيه فقط

ج. اهتم بالآخرين أظهر بأنك تعبّره انتباهك بأن تقوم من حين لآخر بهز رأسك أو الإيماء

أو بتعليق وجيز وتعاطف معه في الكلام

ح. اطلب توضيحاً إذا قال شيئاً لا تفهمه

2. التحدث

قبل أن نخوض في الكلام عن مهارة التحدث يجب أن نقول أن اللسان إما

يكون لك أو عليك بمعنى إما أن يكون اللسان في صالحك فتجعله وسيلة ليس في

التأثير في الناس فقط، بل وسيلة أيضاً لتبيل رضى الله سبحانه وتعالى وإما أن يكون

ضدك فتخسر الناس وتجعل الله يغضب عليك.

وفي هذا قال النبي ﷺ لمعاذ (تكلتك أمك يا معاذ وهل يكب الناس في النار

على وجوههم أو على مناخرهم إلا حصائد ألسنتهم) وكان أبو بكر رضي الله عنه

يقول (هذا الذي أوردني الموارد) وبمسك بلسانه

وفيما يلي سنحاول إعطاء بعض النصائح حتى نتال رضى الله سبحانه وتعالى ونكسب

قبول الناس وحبهم

1- تجنب التوبيخ واللوم

إن الأشياء السيئة التي يمكن لإنسان أن يفعلها هو أن يلوم أحداً فاللوم يفسد

العلاقات الإنسانية كما يفسد الخل العسل وليس أحد منا معصوم من الخطأ ومن ثمّ

فنحن لن نستفيد شيئاً من لوم الآخرين يقول ديل كارنيجي (قبدلاً من أن ندين الناس

دعنا نحاول أن نفهمهم، ولنحاول أن نعرف لماذا يفعلون ما سيفعلون؟ فهذا أكثر إفادة

وإثارة للاهتمام من النقد. كما أنه يؤدي إلى التعاطف والتسامح والعطف، أن تعرف

الجميع فهذا يعني أن تغفر للجميع)

2- المدح والثناء

إن الإنسان مفلطور على حب المدح والثناء؛ فهو جزء منه. فكما يقول جون ديوي (أعمق دافع للإنسان إلى العمل هو الرغبة في أن يكون شيئاً مذكوراً)؛ فلنحاول أن تعدد الصفات الطيبة في كل إنسان نلقاه، وأن تمنحه تقديرنا المخلص دون تملق، ولذا: كن كريماً في مديحك واحترامك للناس، وسيدذكروا كلماتك سنوات قليلة بعد أن تنساها أنت

3- الابتسام

إن التعبير الذي يرسم على وجه المرء أهم بكثير من الثياب التي يرتديها؛ لأن تعابير الوجه تتكلم بصوت أعمق أثراً من اللسان. ولا تحسب أنني أعني بالابتسام مجرد علامة ترسم على الشفتين، لا روح فيها ولا إخلاص؛ إنما أتكلم عن الابتسام الحقيقية التي تأتي من أعماق النفس وها هو المربي الأعظم الذي عرفه التاريخ المصطفى⁽¹⁾ يعلمنا فن الابتسام بل إن الذي يتبسم وكأنه تصدق فقال عليه الصلاة والسلام (تبسمك في وجه أخيك لك صدقة) وكما يقول المثل الصيني (إن الرجل الذي لا يعرف كيف يتبسم لا ينبغي له أن يفتح متجرًا).

إن الابتسام يمكن أن يجعلك مليونيراً، فكما يقول شواب، وهو مدير أحد مصانع الصلب في أمريكا، وكان يتقاضى مليون دولار سنوياً في أوائل القرن الفائت (لقد اكتسبتني ابتسامتي مليون دولار)

مهارات القائد

بجانب أن المدير يجب أن تتوفر لديه صفات الاتصال الفعال فهذا لا يكفيه بل إن هناك أيضاً بعض المهارات يجب أن تتوفر فيه فمنها

1- المهارات التصورية

وهي مهارات ضرورية في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات والتنبؤ بما سيكون عليه العمل في المستقبل، وتتمثل في القدرة على ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول، والتوصل إلى الآراء وربط الأسباب بالنتائج

2- المهارات التنظيمية

وتتضمن معرفة النظريات التنظيمية والتطوير التنظيمي والاستعانة بها لتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي

3- المهارة السياسية

وتتوفر حينما يكون لدى القائد الإداري الرؤية الشاملة للبيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية التي يعمل بها من جميع النواحي السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومعرفة الفلسفة السياسية للدولة، واتجاهات الرأي العام في المجال الذي يعمل فيه

4- المهارة الفكرية

وتعني قدرة القائد على التحكم على الأمور بشكل سليم، واتخاذ القرارات المناسبة، وعلاج الأمور والمشكلات بالشكل المطلوب والمناسب

5- المهارات الإدراكية

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، وأثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، وعلاقات التنظيم بالمجتمع الذي يعمل في إطاره وأخيراً تنصحه بهذه النصائح

1- عبر عن اهتمامك بمن حولك

دعهم يعرفون أنك مهتم بهم ، عبّر عن ذلك بنظراتك أو بحركاتك ، أو بأي شكل آخر، دعهم يدركون بأنك مخلص لهم.

2. مكن وعوداً

عندما تقول (السلام عليكم) قلها بصوتٍ عندما تسأل (كيف الحال؟) اسأل باهتمام وعمق، وابتسم وانظر في عيون الناس

3. ارفع من شأن الآخرين

فالعامل المنجز على خير وجه يستحق الإشادة وحتى إنجاز جزء من العمل على الوجه المطلوب يمكن أن يسترعي الانتباه والإطراء أحياناً، وإن المدح لن يكلفك شيئاً ولكنه سيعود عليك بمكاسب جمة وغير متوقعة

4. اعترف بأخطائك

إن هذا الاعتراف دليل على القوة والثروة، وليس كعلامة على الضعف والليونة

5. لا تقحم (الأنأ) في كل شيء

أقلع عن استخدام كلمات (أنا، ونفسي، ولي) ليوم واحد فقط ستجد في هذا الإفلاق تجربة مذهلة في ضبط النفس وهي تجربة قد تتمخض عن إعادة اكتشافك لنفسك، وإدراك عيوب وحسنات لم تكن لتتشك بوجودها على الإطلاق.

ويتبين من ذلك أن القائد الناجح هو الماهر في تنظيم العمل والرقابة والسيطرة على الإجراءات وبالتالي يتحقق له تنفيذ وظيفتي التنظيم والرقابة يلي ذلك القدرة على التخطيط السليم وتعديل أو تحسين بيئة المنظمة داخلياً وبالتالي يستطيع أن يضع

الأهداف المناسبة التي يتم تحقيقها بواسطة الأفراد والمجموعات والموارد، ثم القدرة على خلق اتزان بين رغبات التنظيم وأهدافه ورغبات الأفراد والمجموعات والموارد المتاحة.

والأمر الثاني للقائد الناجح كفي يحقق هذه الأهداف هو الأسلوب الكفء

والفاعل والإيجابي في التعامل مع الأفراد والمجموعات والموارد لإحداث الالتزام والولاء وتوجيه العاملين نحو تحقيق هذه الأهداف بفاعلية وكفاءة وبالتالي فيتوجب فيه توفر القدرة على الاتصال الفاعل والتأثير في سلوكيات الأفراد والمجموعات، مما يؤكد

أهمية دراسة أساليب القيادة وأنماطها في التأثير على العاملين.

إذا فالقيادي الناجح يحتاج إلى تطوير شخصيته ومهاراته الفردية والعملية وتوفير السلطة الإدارية لديه ومن ثم قدرته على إقناع العاملين والتأثير فيهم لإتباعه بشكل إيجابي وفعال، والتصرف في الموارد بالشكل المناسب لتحقيق الأهداف

مهارات عملية التوجيه القيادي

التوجيه يعتبر من أهم أعمال القيادة، ودورها ينحصر في توجيه العاملين إلى الطريق الصحيح وتعديل مسارات الأداء ويتم ذلك في كافة الأنشطة الإدارية بالمنظمة حتى يتحقق العمل بأقصى فاعلية ممكنة، وتري أن عملية التوجيه مرتبطة بالاتصال لتحقيق أهداف المنظمة.

والتوجيه السليم يتطلب توافر المعلومات اللازمة عن الأداء الفعلي للعاملين وقياس ذلك الأداء بالعمل السابق التخطيط له لمعرفة مقدار الانحراف عن الخطة ثم توجيه الأفراد إلى الالتزام بالأداء وفقاً للخطة والبرامج الموضوع مسبقاً.

والتوجيه يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة، فتجد مثلاً المدير أو رئيس القسم حينما يقوم بتوجيه العاملين معيّن تصحيح الأداء فهو يدرّبهم ويعمل على تنمية مهاراتهم

هدف التوجيه

بين العديد من كتاب الإدارة أن التوجيه كوظيفة إدارية تهدف إلى تنفيذ الأعمال المخطط لها تنفيذاً صحيحاً والوصول إلى الهدف المنشود في المنظمة بأحسن كفاية ممكنة.

وبالنسبة فنرى أن الوظيفة التوجيهية هي وظيفة دائمة ومستمرة طالما هناك أداء في المنظمة وتتطلب قدرًا كبيراً من التفكير والابتكار ومعرفة قدرات الأفراد وإمكانيات العاملين معهم والمداخل الصحيحة لتوجيههم بما يتناسب مع المواقف المختلفة فهي وظيفة تتم بالاتصال بين طرفين أحدهما في مستوى تنظيمي أعلى من الطرف الآخر

شروط التوجيه الناجح

حينما يتم تنفيذ عملية التوجيه لابد وأن يكون وفقاً لعدد من الشروط التي تحقق له الفاعلية وهي

1. ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف في الأداء وإلا سيكون للتوجيه أثر سلبي على المرؤوس
2. التوجيه لا بد وأن يكون في إطار مناسب وفي مكانه المناسب، وذلك بأن لا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعروا بالإحباط وحتى لا يثمت فيهم زملاؤهم
3. توجيه الفرد يكون بمفرده وبمعزل عن الآخرين وذلك في حالة التأكد من ارتكابه خطأ في العمل
4. يفضل أن يتم التوجيه في حالة ظاهرة اجتماعية، بطريقة غير مباشرة بمعنى أن يقول المدير عندما يريد توجيه العاملين ما بالكم إذا كان هناك أفراد يقومون بعمل كذا ولكن نظراً لأن سياسة المنظمة لا تتفق وهذا الأداء فعلينا جميعاً أن نفعل كذا وكذا الخ
5. على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كعقلي دونما أخذ الأمور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة
6. على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقاً لتوجيهاتهم وتشجيع الملتزمين بالتصحيح والعمل على زيادة إعطاء الفرصة لمن يؤدي واجبه ويصحح أخطاءه بغير قصد

ركائز التوجيه

هناك ركيزتان للوظيفة التوجيهية وهي

1) وحدة الهدف

مما لا شك فيه أن وحدة الهدف تؤدي في النهاية إلى تماسك أرجاء المنظمة في سبيل الوصول إلى الهدف الموحد، بعكس الأمر إذا ما اختلفت الأهداف نجد أن

التوجهات تختلف في ضوء الاختلاف في الأهداف. وبذلك تنشئت جهود العاملين في المنظمة، ومثال على ذلك في حالة إذا ما كان هناك أهداف غير موحدة لإدارات المنظمة مثل إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات، فنرى أن إدارة المبيعات تسعى إلى تحقيق أكبر مبيعات ممكنة من السلع التي تنتجها المنظمة، وإدارة الإنتاج تسعى إلى تحقيق أكبر إنتاج ولكن هناك تضارب واختلاف مع سبل تحقيق تلك الأهداف، لأن إدارة المبيعات حتى تحقق هدفها فهي تطلب من إدارة الإنتاج أن تنوع من منتجاتها وتشكلها لتواكب حالة المستهلكين وتشبع رغباتهم، وفي نفس الوقت ترى أن إدارة الإنتاج لكي تحقق هدفها فهي تريد أن يكون إنتاجها نمطي وبلا تعقيد أو تشكيل مما يؤثر على الكم الإنتاجي لها. وهنا نرى أن الأهداف غير متجانسة بين كلا الإدارتين بالتالي فهي تؤثر في تحقيق هدف المشروع النهائي، ولهذا لزم الأمر ضرورة وحدة الهدف العام للمنظمة وهي إنتاج تشكيلة وفقاً لسياسة معينة وأخذ هذا الأمر في الحسبان عند مساهمة إدارة الإنتاج في ضوء تحقيق الهدف العام للمشروع

(ب) وحدة الأمر

أما بالنسبة لوحدة الأمر فهو من المبادئ الإدارية الهامة والتي لا غنى عنها في تحقيق فاعلية الوظائف الإدارية وأهمها وظيفة التوجيه. لأن الأوامر إذا سكنت من اتجاهات مختلفة فسوف تؤثر بطبيعة الحال على العاملين، فمثلاً إذا سكنت هناك إدارة للحركة والنقل وتعددت الأوامر لهذه الإدارة من قبل الإدارات الأخرى باعتبار أن كل إدارة تريد أن تستأثر بخدمات النقل والمواصلات لها، تسهم لساهم ذلك في إرباك الحركة ولكن إذا سكنت التعليمات لإدارة النقل من جهة واحدة علياً - مثل رئيس القطاع أو المدير العام فإن ذلك سوف يحسم التضارب في الأداء وسوف ينظم عمل هذه الإدارة في ضوء ترتيب الأعمال وفقاً لأهميتها في تحقيق هذه المنظمة

أدوات التوجيه

هناك من الأدوات المستخدمة في عملية التوجيه نعرض هنا بعضها: مثل

أولاً: الأوامر ORDERS .

تعرف الأوامر بأنها - القرارات التي يصدرها المدير - ويطلب من مرؤوسيه -

كلهم أو بعضهم - حسب الأحوال وتنفيذها.

والأوامر من أهم وسائل التوجيه ، إذ قد يتطلب من خلالها بوقف عمل ما أو بدء

عمل أو تحريك عمل ساكن وتعديل مساره

وهي جميع الأحوال لابد وأن تكون الأوامر واضحة وكاملة وتحدد الواجبات

بدقة ، ويستحسن البعض أن تكون الأوامر بصفة ودية - غير رسمية - حتى يتعاطف

معها منفذوها ، ولكن هذا يتوقف على درجة الثقة بين المدير ومرؤوسيه وإصدار الأمر

ليس غالبية في حد ذاته ولكته وسيلة إدارية من أجل تحقيق الأداء بأفضل أسلوب

خصائص الأمر الجيد

هناك العديد من الخصائص التي تجعل الأوامر في صورة جيدة مثل

1. يجب أن يكون الأمر معقولاً وقابلًا للتنفيذ حتى لا يؤثر على معنويات العاملين

بالسلب وحتى يؤثر في العلاقة بين الأفراد ومرؤوسيه وذلك استناداً إلى قوله تعالى لا

يكلف الله نفساً إلا وسعها

2. يجب أن يكون الأمر كاملاً ، بمعنى ألا يترك استفسارات حول كيفية تنفيذه ومتى

تبدأ في التنفيذ ومكان التنفيذ..... الخ

3. يجب أن يكون الأمر واضحاً ، بمعنى أن يفهم العاملون ماذا يراد بذلك الأمر وحتى لا

يترك مجالاً لتفسيرات مختلفة ، فلا يكفي إطلاقاً أن يكون الأمر واضحاً في ذهن

المدير ، بل لابد من التأكد من أنه واضح وغير عرضة للتأويل وبالتالي تضمن تنفيذ

المطلوب بالفعل

4. أن يكون الأمر مكتوباً وفي هذا يكون هناك دليل على وجود الأمر وبيان لمهامه ولن أصدره، لأن الأوامر التي تعطى شفاهية تكون أقل تأثيراً وأقل فهماً من العديد من الأفراد أو قد يختلفون في تفسيرها

وهناك مثال على ذلك، إذا أن أحد الأساتذة إحدى الجامعات الأمريكية قد أعطى ورقة مكتوبة لأحد الطلاب وبها عبارة واحدة وقال هذه العبارة للطلاب شفاهة دون أن يسمعها الآخرون وبلغه بأن ينقلها ويعطيه الورقة مغلقة، وبعد نقل الورقة بين طلاب الفصل ونقل العبارة شفاهة معها دونما معرفة ما بهذه الورقة سأل الأستاذ آخر طليّف القاعة ما هي العبارة التي وصلتك شفاهة فقال عبارة ثم ظل بعنه أن يفتح الورقة التي وصلته ويفرأ ما فيها، ففتح الورقة وقرأ عبارة أخرى لا تمت بصلة للطلبي قالها وبهذه التجربة أثبت الأستاذ للطلاب أن الأوامر الشفوية إذا تناقلت بين عدة أفراد فسوف تصل في النهاية على غير ما كانت وبالتالي فإن الأوامر المكتوبة تكون أكثر فاعلية

ثانياً التعليمات

الأداة الثانية الهامة من أدوات التوجيهي التعليمات وتعرف بأنها الإيضاحات التي يصدرها المدير لتوضيح الكيفية التي يجب أن يتم بها التنفيذ الفعلي والواجبات التي صدرت الأوامر بشأنها وتتميز التعليمات بأنها أكثر تفصيلاً وتوضيحاً لكيفية أداء الأعمال وبيان الخطوات اللازمة لهذا الأمر والتي يجب اتباعها في عملية التنفيذ وتنضج أهمية التعليمات من أنها تساعد العاملين في المنظمة على معرفة الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل المكلف به

سبع مبادئ للقيادة في الازمات

يحتاج القادة في اقتصاد اليوم المتقلب إلى أن يصبحوا أكثر مرونة في التعامل مع الطلبات الكثيرة لوظائفهم والطبيعة دائمة التغيير في عالم الأعمال المبادئ السبعة التالية

ستساعدك على تطوير وتعزيز مهاراتك التفاوضية ، لكي تكون أكثر استعداداً للتعامل مع أي أزمة أو تحدٍ يواجهك

1. وضع اتجاهك

الاتجاه هو المكان الذي تود أن تصل إليه ، سواء على الصعيد الشخصي أو المهني وهو يوظف الهدف والطاقة والأمل ، إضافة إلى معيار لاتخاذ القرارات يوظف الاتجاه الواضح ، شخصياً ومنظماً ، الطاقة اللازمة للتغلب على العقبات المشاكسة إن ضغوط العمل والحياة تؤدي للأسف إلى انحراف الكثيرين عن الاتجاه الذي رسموه لأنفسهم لكي توضح اتجاهك تخيل كيف تريد أن تكون حياتك وعملك بعد خمس إلى عشر سنوات من الآن؟ ما الذي فعلته؟ ومن يتواجد حولك؟ أين أنت؟ ما الذي تفخر به؟ ثم قم بنفس العمل لشركتك

2. تغلب على ضعفك

أحد أكبر تحديات القيادة على الرغم من أن القائد يريد أن ينظر إليه الآخرون أنه قائد متميز بملك إجابة عن كل شيء ، لكن الحقيقة أن القادة لا يعرفون كل شيء لكنهم متعودون على العثور على الإجابات والحلول ثم مواصلة التقدم يتطلب العثور على الإجابات والتغلب على الضعف شجاعة كبيرة من الطرق الجيدة لدفع نفسك في هذا المجال أن تسجل في مشاريع تجبرك على التوسع وعلى تعلم مهارات جديدة اطلب من أعضاء فريق المشروع الآخرين أن يحاسبوك على نتائجك استخدم هذه التجربة لإجبار نفسك على النمو والتطور يصبح استخدام نفس المبدأ للمنظمة نفسها ابحت عن طرق لتوسع المنظمة هل هناك مخاطر يحتاج العمل إلى تحملها؟ هل باستطاعتك تطوير خدمة أو سلعة تقديمها حالياً؟ هل هناك قضايا تطويرية تحاول تجنبها؟ دع اتجاهك يطور إمكانياتك

3. أعد النظر بقيمك

من سنكون لو فقدت منصبك ومكتبك وسيارتك؟ يشعر بعض الناس بالفراغ عندما تزول الامتيازات الخارجية لقد انغمسوا في العمل لمدة طويلة لدرجة أنهم نسوا ما يؤمنون به وما هو المهم حقيقةً بالنسبة لهم في الحياة تلعب القيم، التي يمكن أن تشمل أموراً مثل الأمانة والاستقرار المالي، والعائلة والعمل العام، والأعمال ذات المعاني الخيرة، والإبداع والتطوير الذاتي، دوراً رئيسياً في تحديد هويتك وشخصيتك عليك أن تبقي قيمك واضحة ومحددة، كي تبقى صادقاً وأميناً مع نفسك عندما تواجه مواقف تتطلب قرارات صعبة كما أن عليك أن تتخطى في كيفية دعم سلوكك لقيمك فهناك فرق بين أن تقول إنك تقدر الصدق، وبين أن تأخذ موقفاً أثناء عملية اتخاذ قرار يفيدك فلا تصدق فيه عندما تتفق مبادئك مع أفعالك فقط، يصبح بإمكان المنظمة أن تنمو، وتحقق نتائج هامة وملموسة

4. كن عقلية تحب التعلم

كيف تتعامل مع المشاكل والمصاعب؟ هل تتخطى إليهم ككأعباء ومضايقات؟ أم كفرصة؟ تكمن أهمية هذا السؤال في أن نظرتك إلى التحديات تلعب دوراً كبيراً في نجاحك المستقبلي قيادي (لا يا ربي) ينظرون إلى كل شيء كهجوم عليهم لذا فهم يقضون وقتهم في حماية أنفسهم ولوم الآخرين أما قياديو (حسناً، لا بأس) فهم يتعاملون مع التحدي بجدية ويقومون بما يلزم، لكنهم يغفلون عن الفوائد بعيدة المدى للتجربة والخبرة المكتسبة في حين أن قياديو (يا للروعة، ممتاز) يواجهون المشكلة باهتمام ورغبة في التعلم بدلاً من إطلاق الأحكام ولوم الآخرين إنهم يطرحون أسئلة حول (لماذا؟ وكيف؟) كي يستغلوا الحدث كفرصة لتطوير أنفسهم مثل هؤلاء القادة يسألون أنفسهم دائماً ما الذي يمكن أن استفيد؟ أو أتعلمه من هذه التجربة؟ اسع لأن تكون من هذا النوع من القياديين

5. حافظ على العلاقات وطورها

يدرك كل قائد التكاليف العالية لفقدان الاتصال والتواصل مع زبائنه لكونهم قد يتجاهلون بعض العلاقات الرئيسية في حياتهم الشخصية خصص وقتاً للأسرة والأصدقاء ثم اخطّ خطوة أخرى للأمام في مهارات بناء العلاقات عبر تشجيع موظفيك على أن يحدوا حدوك

شجع فريقك على أن يحافظ على العلاقات مع الزبائن والممولين والشركاء كن موجوداً عندما يحتاجك أعضاء الفريق لإظهار أنك تقدر العلاقات، وأنت موجود ومستعد لمساعدتهم

6. زد معرفتك ومهاراتك

من المهم جداً أن تطور مهاراتك في التواصل، وفي حل المشاكل، وفي التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدة تشمل الفرص التدريبية المفيدة كيف تقود التغيير وكيف تفوض المهام وتقوي الموظفين، وكيف تتواصل بفعالية إضافة إلى ذلك خذ بعين الاعتبار استكشاف مجال اهتمام لك مثل الشعر أو الفن

شجع التعلم المستمر في مكان العمل سوف يحتاج الجميع إلى معرفة كيفية تغيير وتطوير مهارات جديدة مع كل إضافة، أو إلغاء لطبقات، أو أقسام إدارية وتشغيلية في المنظمة بعض مجالات التعليم لا تتطلب سوى إعطاء أعضاء الفريق الوقت للعمل معاً فيما تتطلب بعض المواضيع الأوسع الاستثمار في التدريب لقسم معين أو لكل المنظمة

7. خذ زمام المبادرة

تتطلب المبادرة باتخاذ القرارات، والشجرك للأمام - رغم الشكوك شجاعة كبيرة وضع وحدد أية قضايا قد تكون تتجاهلها، ثم واجهها وبادر بالعمل على تجاوزها إذا ارتكبت خطأ تعلم منه، وواصل العمل والتقدم متى ما بدأت في الخطوة الأولى فإنك تبدأ دورة تعلم لنفسك ومنظمتك، وتستمر مع تطورك أنت ومنظمتك.

إن المنظمات لا تتغير حتى يتغير قادتها ولا تستطيع أن تصبح قائداً أفضل إذا كنت لا ترغب في مواجهة عيوبك ومخاوفك ونقاط ضعفك وعندما تطبق هذه المبادئ السبعة للمرونة القيادية على نفسك وعلى منظمته، فإنك تحول التحديات الحالية إلى لبنات في بناء النجاح المستمر والمتواصل لنفسك ومنظمتك ويمكن تصنيف القيادة إلى:

1. القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفق المنهج التنظيمي (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

2. القيادة غير الرسمية:

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النماذج في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في

المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاوان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلماً أتجمعان في شخص واحد

ثانياً هل القائد يولد أم يصنع؟

وهو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافاً واسعاً

فاكّد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس

يقول وارين بيلسي "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيان

لا يمكنك تعليمهما". وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين. يقول وارن بلاك: "ليولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد" ومثله بيتر دريكر يقول: القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك.

والذي يبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة فيعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية، كما قال النبي ﷺ "للأحنف ينقيس" "إنك فيك حصلتين يحبهما الله الحلم والأناة، فقال الأحنف يا رسول الله أنا تخلقتهما أم الله جبلني عليهما؟ قال بل الله جبلك عليهما، فقال الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبهما الله ورسوله".

ثالثاً صفات القائد الإداري:

قام كلا من داني كوكس "Danny Cox"، وجون هوغر "John Hoover" بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي:

1. صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية

بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

2. النشاط العالي:

بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

3. الإنجاز:

فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقاً ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.

4. امتلاك الشجاعة:

فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

5. العمل بدافع الإبداع:

يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالفضجور من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالفائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن .

6. العمل الجاد بتفانٍ والتزام:

فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفانٍ وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

7. تحديد الأهداف:

فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

8. استمرار الحماس:

إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً لتبقى متقدة على الدوام، فتمو الفائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة متراصة بين تلك الصفات .

9. امتلاك الحنكة:

فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .

10. مساعدة الآخرين على النمو:

فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط . وعندما يكون جو العمل سليماً وصحياً وخالياً من التقاتلات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون . ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريفا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

الصفات الشخصية والقيادية كما يلي:

الصفات الشخصية :

1. السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
2. الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والبراعة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
3. القوة البدنية والسلامة الصحية.
4. المرونة وسعة الأفق .
5. القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .
6. المظهر الحسن.
7. احترام نفسه واحترام الغير.
8. الإيجابية في العمل.
9. القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
10. أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

الصفات القيادية كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تسميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

1. الإنعام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .
2. الإنعام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل .
3. القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء .
4. القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد .
5. الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير .
6. الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور .
7. الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة .
8. القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل .
9. المواظبة والانتظام حتى يتكون قدوة حسنة لمؤوسيه .
10. سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة .
11. توخي العدالة في مواجهة مؤوسيه .
12. تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم .

رابعاً اختيار القادة الإداريين واكتشافهم

تفضل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز ،فعالياً ما يواخذ أشخاص واعددين جداً بخطأ واحد في حين يصل المحفظوظون متوسط الكفاءة إلى المراكز العالية.

فعملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة ،لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية:

أولاً تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية:

1. توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.
2. الكفاءة في العمل والقدرة على الإنتاج.
3. أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الاتهامات.

4. أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكاً سليماً.
5. أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح.
6. أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب.
7. توافر الصفات العامة والخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح له.

ثانياً: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.

ثالثاً: أن تعد من حين لآخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

1. التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.
2. التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعدد رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.
3. التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.
4. التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية.

- ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم.
- ويتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير ومن أهمها:
- حجم المنظمة ونوعها:
- فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.
1. موقع المنظمة: فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.
 2. نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد: فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة تقنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة استخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة في حرب 1948م ضد اليهود في فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة 1952م.
 3. نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشاكلتهم أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والالتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها.
 4. المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله: فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.
 5. الوقت المناسب: فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.

6. مقدار الوقت المتاح يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها ، ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل).

خامسا الأخطاء الرئيسية في عملية التقييم

قد لا ينتج معلومات دقيقة وشاملة عن عملية التقييم في العديد من المنظمات مما يجعل كبار المديرين عرضة للكثير من الأخطاء عند تقييمهم للمرشحين، ومن تلك الأخطاء الرئيسية النزعة إلى المبالغة في تقدير أهمية بعض الصفات والخصائص مثل:

- المهارة في العمل كعضو في فريق يفضل كبار المديرين الأشخاص الذين يديرون إداراتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلالم الوظيفية بسرعة بسبب هذه الخاصية، لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات والأقسام وموظفيهم، إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كفريق في حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق، ولكن عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الاستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم، فهم مستقلون في تفكيرهم ولا يمانعون في اتخاذ القرارات بأنفسهم وهي قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة.

1. التدريب الشخصي

من الاعتقادات الخاطئة والشائعة أن القادة يمكن أن يتطوروا الآخرين عن طريق التدريب الشخصي والمباشر لهم، إلا أن الكثير من القادة المتميزين يفضلون

اختيار مرشحين أقوياء ومتمكنين ومن ثم إعطائهم صلاحيات كافية ومنحهم الفرص لتطوير أنفسهم من خلال تجاربهم والاستفادة من أخطائهم

2. البراعة في الأعمال التشغيلية

كثير من كبار المديرين يبالغون في تقدير قيمة المديرين الجيدين في أداء الأعمال التشغيلية وفي حل المشكلات لأنهم يسهلون ويسرون عليهم العمل، وعلى الرغم من أن مثل هؤلاء قد يكونون في وضع جيد في منظماتهم، إلا أنهم غالباً لا يكونون قادة فعالين، حيث يعتمد هؤلاء المديرين الفنيون والمختصون بشكل رئيس على الأنظمة والسياسات والإجراءات فيكون هناك جمود تام، لذا فإنهم يعتقدون أنه على كل شخص أن يعمل بنفس الأسلوب والطريقة، هؤلاء يمكن أن ينجحوا في منظماتهم وأن يصلوا إلى أرفع المراكز، لكن هذا الأمر قد يؤدي إلى اغتراب وانعزال الآخرين في المنظمة والحد من إبداعهم.

3. الخطابة الفعالة:

إن كبار المديرين يبالغون في أهمية كفاءة الظهور أمام الناس، ويشكّل خاص يركزون على مهارات الإلقاء ومع أن هذه المهارات مهمة إلا أنه يمكن أن تطور بالتدريب المكثف.

4. الطموح الواضح

يتسبب الانطباع المتعلق بعدم وجود طموح واضح في فقد الكثير من الناس للترقيات المستحقة، ول سوء الحظ فإن كبار المديرين يغفلون عن أن طموح الشخص قد لا يكون معبراً عنه.

5. التشابه والانسجام

كثير من كبار المديرين يفضلون الأشخاص الذين لديهم خلفيات وتجارب وصفات تشبههم، وفي بعض الأحيان فإن المرشحين الواعدين يتم تجاهلهم بسبب الاختلاف في العرق أو الجنس أو الخلفية الاجتماعية أو الاقتصادية أو الثقافية أو الأكاديمية أو الجغرافية أو بسبب أنهم لم يتولوا مناصب في شركات متشابهة.

سادساً المهام الأساسية للقائد المدير

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يعسك بزمَام الأمور بثقة واقتدار بل لابد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين :

مهام رسمية تنظيمية :

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية ، وأبرز هذه المهام ما يلي :

1. التخطيط

أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وتاجع عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.

2. التنظيم

أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات ولا يكون التوزيع ناجحاً

إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب. وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعل أنجح أسلوب وأبشى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيات التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شوري مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن نفعاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من النسيب والانفلات .

3. التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية:

وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحنهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

4. تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية

وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل ونظم حاجاته ومتطلباته.

5. المتابعة والإشراف

فإنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بواسطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب

والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الكامنة، لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات

مهام غير رسمية :

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وأخاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام :

1. الإهتمام بالجماعات غير الرسمية

وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي والانتقاء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الإقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

2. الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة

بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحسد والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي

قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

3. المشاركة

وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسينهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

4. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل

ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة

فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المنفتحة ترفع من شأن المدير وتعطي قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحضي أهدافها .

5. درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في

التعامل:

كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والعضو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية ثييلة تجعله قدوة وأسوة يحتذى بها الجميع فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتأديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

6. مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة

المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة

وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكُون أَقْدَر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

7. المهارة في تنظيم الوقت وإدارته

وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وثلاث الأوقات المهدورة،

سابعاً النظريات القيادية

هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها المتعددة ، ومن هذه النظريات :

أولاً نظريات التأثير على المرؤوسين

وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التي تمكن القادة من التأثير على مرؤوسيه بغض النظر عن فعاليتهم كقائد، وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها :

1. السمات القيادية

وهي صفات شخصية يمتلكها القائد، مثل القوة الجسدية والذكاء وقوة الشخصية، مما يجعل المرؤوسين يقلوا به كقائد ويتأثروا به .

2. القدوة :

حيث يقوم المرؤوسون بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجاً لتصرفهم وعندما لا يكون تصرف القائد قدوة، فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه.

3. الحزم والإصرار:

يستجيب المرؤوسين لفائدهم نتيجة حزمه في طلبه وإصراره عليه ، ويكون هذا القائد عادة صريحاً وواضحاً في طلبه.

4. التبدير المنطقي:

القائد هنا يحمل أتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره وتسويفه لهم .

5. التودد للمرؤوسين والثناء عليهم

بعد ذلك يطلب منهم مايراد أداؤه ، وهذا أسلوب يتبعه كل قائد لا يثق بنفسه.

ثانياً نظريات سلوك القائد وقدراته

تطورت هذه النظريات عن سابقتها ، حيث يقول أصحابها ليس المهم جعل المرؤوسين على أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فعالية هذا الأداء ومن هذه النظريات:

1. القائد السلطوي

هو القائد الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً أمامهم بمظهر القوة .

2. القائد الميال للإنجاز

بحيث يميل القائد للإنجاز والشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصره .

3. القدرة على حل المشاكل

فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل، ومثل هذا القائد يكون ذكياً وقادراً على وضع الخطط والإستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة.

4. القدرة على المبادرة

القائد الفعال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه ، ويعتبر هذا القائد ممن يتقن بأنفسهم ولديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل والتغلبات

5. القدرة الفنية :

بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه ممن لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية ، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة وأكثر فعالية .

6. دعم المرؤوسين

المدير الذي يشجع مرؤوسيه ويثني عليهم بمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم لمزيد من العطاء ، يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء .

7. التغذية الراجعة

وهي خاصية مهمة لا بد من توافرها لدى القائد ليكون فعالاً ، بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها كما أنها تمكنهم من معرفة أدائهم الفعال وفي ذلك تعزيز إيجابيهم

ثالثاً : نظريات النمط القيادي

وتتصف هذه النظريات لنمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجهات القائد وبناءً على هذه النظريات فإنه يمكن أن نتنبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه بمجرد أن نعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعالاً أو غير فعال ، ومن هذه النظريات :

1. أنماط استخدام السلطة

أي مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار ، وهناك العديد من النماذج التي وضعت هذه الأنماط ومنها:

- أ- نموذج وايت وليبيت ومن هذه الأنماط :
 - السلطوي (الأوتوقراطي) حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الإطاعة والاستجابة .
 - النمط المشارك وهو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار . ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالإنجوال) ، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة ، ويتخذ في هذا النمط قراره بأسلوبين هما :
 - القرار بالإجماع بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع ، وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحظى بموافقة جميع الأطراف المعنية .
 - القرار الديمقراطي القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه .
 - النمط المتسبب وفيه يخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات وتوجيهات وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط .
- ب- نموذج تنبوم وشمت ويسمى (نظرية الخط المستمر في القيادة) ، ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي :
 - يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفيذها .
 - يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين .
 - يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم .
 - يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم .
 - تتم مناقشة القرار بحو ديمقراطي ويتخذ القرار بناء على رأي الأغلبية .
 - يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم .
 - يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم .

- جـ - نموذج ليكورت حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي :
- المتسلط الاستغلالي يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه .
 - المتسلط النفعي يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذ بنفسه .
 - الاستشاري يستشير مرؤوسيه بأمور القرار ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار .

- الجماعي/المشارك تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية، وقد دعا ليكورت لاستخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعاليتها وذلك لأن الإدارة الوسطى همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار .

2. أنماط تعتمد على افتراضات القائد ومنها

1- نموذج مكريجور :

نظرية (X) يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات .

نظرية (Y) يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية، ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي التوسع الوظيفي، المشاركة في صنع القرار . ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع.

ب - نموذج أوشي (نظرية Z) :

يفترض (أوشي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني وحتى يتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول (أوشي) تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالية القرار بالإجماع، أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الاجتماعية التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي القرار بالأغلبية، حرية انسياب المعلومات ويقلب عليها من أعلى لأسفل، المسؤولية

الجماعية والفردية معا ، التنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوبا بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل .

3. أنماط تعتمد على اهتمامات القائد بالإنتاج والأفراد معا كتنموج بليك وموتون

رابعا: النظريات الموقفية في القيادة

يقول أصحاب هذه النظريات ومؤيدوها بأن الفعالية القيادية لا يمكن أن تعزى لنمط قيادي محدد ، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد ومن هذه النظريات :

1. نموذج فيدلر في هذا النموذج لابد من قياس أمرين هما الأمر الأول:

وصف القائد لمرؤوسه الأقل تفضيلا عنده ، فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندها نقول أن القائد يهتم بالمرؤوسين ، وإن وصفه بأنه غير جيد نقول إن القائد يركز على المهام ، وقد يهتم بهما بشكل متوسط (وقد شكك الباحثين بصدق هذا المقياس) .

الأمر الثاني:

الموقف القيادي ويقاس من خلال الأبعاد الثلاثة مرتبة حسب أهميتها :

- علاقة القائد بمرؤوسيه جيدة (ج) أو سيئة (س).
 - هيكل المهام قد تكون مهيكل (م) أو غير مهيكل (غ).
 - قوة القائد قد يكون قويا (ق) أو ضعيفا (ض).
- وينشأ من هذه الأبعاد ثمانية مواقف قيادية تحدد درجة سلطة القائد ففي أحد المواقف (س، غ، ض) تكون سلطة القائد قليلة ويلزمه التركيز على المهام ، وفي المواقف الأربعة التالية (س، غ، ق)، (س، م، ض)، (س، م، ق)، (ج، غ، ض) تكون سلطة القائد معتدلة ويلزمها قائد يهتم بالعلاقات الإنسانية.

وفي المواقف الثلاثة الباقية:

(ج، غ، ق)، (ج، م، ض)، (ج، م، ق) تكون سلطة القائد قوية، ويلزمها قائد يركز على المهام والعلاقات الإنسانية .

2. نموذج هاوس وإيفانسن:

أطلقا عليه (المسار والهدف)، وبينما أن المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالاعتماد على نظرية التوقع ونظريات الحفز أما العوامل الظرفية في هذا النموذج فهي :

- بيئة العمل المهمة، نظام المكافآت، و العلاقة بالزملاء .
- صفات العاملين حاجاتهم، الثقة بالنفس وقدراتهم .
- أما الأساليب القيادية التي يمكن للقائد استخدامها في ظل هذه الظروف فهي:

- ❖ المساند يهتم بحاجات المرؤوسين وراحتهم ويخلق جو عمل مريح لهم .
- ❖ المشارك يعطي المرؤوسين المجال للمشاركة في صنع القرار .
- ❖ الإجرائي يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات والتوقعات بشكل واضح .
- ❖ الإنجازي أو التحدي يضع للمرؤوسين أهدافا تتحدى قدراتهم وتساعد على تطوير أدائهم وتشعرهم بثقة قائدهم بهم .

3. نموذج فروم وياتون:

أطلقا عليه (مخطط عملية صنع القرار) وبينما فيه خمسة أساليب لصنع القرار تعتمد على الوضع الذي يمكن تحديده من خلال الإجابة على سبعة أسئلة (بنعم، أو لا)، وتتعلق هذه الأسئلة بنوعية المشكلة، كفاية المعلومات، هيكلية المشكلة أهمية قبول القرار من قبل المرؤوسين، مدى قبولهم للقرار الذي يصنعه القائد بنفسه، مدى مشاركة المرؤوسين في تحقيق أهداف المنظمة عند حل هذه المشكلة واحتمال أن يشعب الحل الأمثل بنزاعات بين المرؤوسين، أما الأساليب الخمسة لصنع القرار فهي :

- يصنع القرار لوحده .
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين .
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى .
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة .
- يصنع القرار بشكل جماعي مشترك.

5. نظرية الشبكة الإدارية "The managerial Grid Theory" :

استطاع روبرت بلاك وجين موتون في عام 1964م تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، وتنعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما :

1. درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة).
2. درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

ومن هذه الأنماط القيادية :

1- النمط (1/1) الإدارة السلبية المتساهلة "Impoverished Management" :

إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماماً ضئيلاً جداً للأفراد والإنتاج على حد سواء وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة بعدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية ويتعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسود الصراعات والخلافات المستمرة .

2. النمط (1/9) الإدارة العلمية (السلطوية) "Scientific Management" :

يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته (الإدارة العلمية) ويؤمن القادة الإداريين بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودائماً ما يضعون تحقيق النتائج

وكانه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.

4. النمط (9/1) الإدارة الاجتماعية 'Social Club Management'

يعكس هذا النمط الإداري اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشئ الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج .

5. النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة 'Pendulum Management'

يشبه هذا النمط الإداري بندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (9/1) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتعاضب من جانب العاملين. ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط (1/9) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج. وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق .

5. النمط (9/9) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق) 'Team Management' :

إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج والعاملين. فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة وينبغي ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمروحين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

وبمثل هذا الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون
الخلاقة وتسود علاقات الإخاء والود بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين
وبعضهم البعض.

في نهاية الثمانينيات قام كلا من بليك ومكانزي بتطوير نظرية الشبكة
الإدارية، وأضافا نمطان مركبان هما :

6. الإدارة الأبوية (9+9):

يتكون هذا النمط من مزيج من النمطين (إدارة النادي، الإدارة
السلطوية)، ويرمز له (9+9) باستخدام (شجرة) لتمييزه عن إدارة الفريق (9/9)
وفيه يستخدم القائد الجانب اللين من (9/1) مع الجانب القاسي من (1/9) معا
فتجتمع بين تقيضين هما الاهتمام بالإنتاج على حساب الأفراد والاهتمام بالأفراد
على حساب الإنتاج. فالقائد هنا كالأب الذي يعطف على أولاده ولكنه صارما
معهم بحيث يأمرهم ويطلب منهم الإذعان، فهو يعتبرهم أقل منه معرفة وإدراكا
للأمور.

7. الإدارة المتقلبة

تتكون هذه الإدارة من مزيج من الأنماط الستة السابقة، حيث يستخدم
القائد أحد الأنماط الستة أو مزيج منها، مما يناسب طبيعة المرؤوسين ويساعد
القائد في الحصول على المنفعة الشخصية التي ربما يهدف إليها، ويمكن لهذا
القائد أن يهدد المرؤوس أو يقدم له منفعة شخصية بالمقابل أو يستغله ويضله
القيادة والإدارة:

- هذه الصفحة تناقش الفرق بين القيادة والإدارة لدينا أيضا غيرها من
مختلف الموارد القيادة، والأكثر شعبية من التي هي:
- ما الذي يجعل زعيما جيدا.
 - أساليب القيادة، الاستبيان لمساعدتك في العثور على طريقتك الطبيعية.

القيادة والإدارة

- ما هي القيادة . وما هو الفرق بين القيادة والإدارة باختصار . والفرق هي :
- القيادة هي تحديد اتجاه جديد أو رؤية للمجموعة التي كانت تتبع ، أي الزعيم هو رأس الحربة لهذا الاتجاه الجديد
 - الضوابط الإدارية أو يوجه الناس في مجموعة الموارد وفقا للمبادئ والقيم التي أنشئت بالفعل .
 - ويمكن توضيح الفرق بين القيادة والإدارة من خلال النظر في ما يحدث عندما يكون لديك واحدة دون الأخرى.
 - القيادة بدون إدارة:

يحدد الاتجاه أو الرؤية التي تتبعها جلسات أخرى . دون النظر في الكثير من كيفية التوجه الجديد هو الذهاب إلى تحقيقه أشخاص آخرين بعد ذلك للعمل يجد في درب التي تركوها وراءهم . والتقاط القطع وجعله العمل مثال في سيد الخواتم . في مجلس "Elrond" ، "الآتي" "Baggins" تنفذ المجلس من النزاع عن طريق اتخاذ المسؤولية عن السعي لتدمير الخاتم . ولكن معظم من إدارة المجموعة تأتي من الآخرين .

إدارة بلا قيادة:

ضوابط الموارد للحفاظ على الوضع الراهن أو ضمان الأمور وفقا للخطط بالفعل المعمول بها

- مثال حكم يدير لعبة رياضية ، ولكنها لا توفر عادة القيادة لأنه لا يوجد تغيير جديد ، عدم وجود اتجاه جديد - الحكم والسيطرة على الموارد اللازمة لضمان أن يتم اتباع قوانين اللعبة والحفاظ على الوضع الراهن .

القيادة جنباً إلى جنب مع الإدارة

كلا - لا - بل كلنا المجموعتين في اتجاه جديد، وتدير الموارد اللازمة لتحقيق ذلك على سبيل المثال رئيس منتخب حديثاً، أو رئيس الوزراء. بعض التباسات محتملة ...

لا ينبغي أن غياب القيادة يجب الخلط بينه ونوع القيادة التي تدعو إلى العمل لا التي ينبغي اتخاذها على سبيل المثال، أظهرت غاندي عندما أضرّبوا عن الطعام وطالبوا بوقف الاحتجاجات، وأثناء المفاوضات من أجل استقلال الهند وقيادة عظيمة - بسبب عدم اتخاذ أي إجراء كان اتجاهها جديداً بالنسبة للشعب الهندي في ذلك الوقت.

ويمكن أيضاً، ما هو غالباً ما يشار إليه باسم الإدارة التشاركية يكون شكل فعال جداً من القيادة في هذا النهج، قد يبدو اتجاهها جديداً للخروج من المجموعة بدلاً من القائد ومع ذلك، فإن زعيم سهلت هذا الاتجاه الجديد أيضاً في حين تولد الملكية داخل المجموعة أي أنه هو شكل متقدم من القيادة. أحياناً، قد الفرد بمثابة الرأس من أجل التغيير والرقم يمكن اعتباره زعيماً على الرغم من أنه/إنها لم يحدد أي اتجاه جديد وهذا يمكن أن تنشأ عندما قامت مجموعة بحدد اتجاه جديد من تلقاء نفسها، ويجب أن يعبر عن هذا الاتجاه الجديد في شكل الزعيم الرمزي مثال على ذلك هو نيلسون مانديلا، بينما في السجن:

- خلال الفترة عندما كان في السجن نيلسون مانديلا (عند قدرته على تقديم الشخصية، والقيادة المباشرة كانت محدودة) استمر في النمو في القوة والنفوذ كزعيم رمزي للحركة المناهضة للفصل العنصري.
- بعد خروجه من السجن، أظهرت أنه القيادة الفعلية في قيادة جنوب أفريقيا في عملية المصالحة بدلاً من الانتقام.

القيادة والإدارة موجز:

القيادة هي حول تحديد اتجاه جديد للمجموعة، وإدارة وتوجيه ومراقبة عن وفقا للمبادئ المعمول بها ومع ذلك، يمكن للشخص أن يكون زعيماً رمزياً إذا كانت تظهر وكأنها رأس الحرية في اتجاه المجموعة لنفسها.

القيادة مقابل الإدارة:

ما هو الفرق بين الإدارة والقيادة؟ ذلك هو السؤال الذي لم يطلب أكثر من مرة وأجاب أيضا بطرق مختلفة أكبر الفرق بين المديرين والقيادة هو الطريقة التي تحفز الناس الذين يعملون أو متابعتها، وهذا يضع نفعة لمعظم الجوانب الأخرى لماذا يفعلون

كثير من الناس، بالمناسبة، على حد سواء لديهم وظائف إدارية، لكنهم يدركون أنه لا يمكنك شراء قلوب، وخاصة لمتابعتها في السير على طريق صعبة وهكذا فعل كقيادة للغاية.

المديرون المرؤوسين:

بحكم التعريف، والمديرين والمرؤوسين ما لم يكن هو لقب فخري، ونظرا كدليل على الأقدمية، وفي هذه الحالة عنوان هي تسمية خاطئة، وعلى السلطة أكثر من غيرها هي الأخرى من السلطة الرسمية

الاستبدادية، وأسلوب المعاملات

المديرين لديها موقف من السلطة المخولة لهم من قبل الشركة ومرؤوسيهم عمل لهم والقيام إلى حد كبير كما قيل لهم أسلوب الإدارة هو المعاملات، وفي هذا يقول مدير المرؤوس ما يجب القيام به، والمرؤوس يفعل هذا ليس لأنهم الروبوت أعمى، بل بسبب ما وعدوا بها مكافأة (على رواتبهم على الأقل) للقيام بذلك

تركز العمل:

وتدفع المديرين لإنجاز الأمور (هم المرؤوسين أيضا)، وكثيرا ما ضمن قيود مشددة من الوقت والمال أنهم بالتالي تمرير هذا التركيز بطبيعة الحال على العمل المرؤوسينهم.

التماس الراحة:

والبحوث للاهتمام الحقائق حول المديرين هو أنها تميل إلى يأتون من خلفيات المنزل مستقرة وأدت حياة طبيعية نسبيا ومريحة هذا يؤدي بهم إلى أن يكون نسبيا نقورا من المخاطر، وأنها سوف تسعى إلى تجنب النزاعات حيثما كان ذلك ممكنا حيث من الناس، وأنهم يحبون عموما لتشغيل "سفينة سعيدة".
زعماء أتباع

قادة ليس لديهم المرؤوسين على الأقل ليس عندما تكون الرائدة العديد من قادة التنظيم لديك المرؤوسين، ولكن فقط لأنهم هم أيضا المديرين ولكن عندما تريد أن تقود، لديهم للتخلي عن السيطرة السلطوية الرسمية، لأن الرصاص هو أن يكون أتباعه، وفيما يلي دائما النشاط الطوعي.
الكاريزمية نمط التحولي:

نقول للناس ما يجب القيام به لا يوحى لهم لمناصرة لحكم لديك لنداء لهم، والتي تبين مدى الالتزام بالتعليمات وسوف تؤدي إلى رغبة قلوبهم يجب يريدون متابعة لحكم بما فيه الكفاية لوقف ما يقومون به، وربما السير في خطر والحالات التي كانت تنظر عادة لن يجازفه

مع زعماء أقوى الكاريزما تجد أنه من الأسهل لجذب الناس لقضيتهم كجزء من معتقداتهم أنهم عادة ما وعد التحويلية الفوائد، بحيث أتباعهم لن تتلقى المكافآت الخارجية فقط بل سوف تصبح نوعا ما أفضل الناس يركز الناس على الرغم من أن العديد من القادة ونمط الكاريزمية إلى حد ما، وهذا لا يتطلب شخصية بصوت عال فهي دائما جيدة مع الناس، وهادئة

الأنماط التي تعطي الضرووص للآخرين (ويأخذ اللوم على أنفسهم) هي فعالة جدا في خلق ولاء التي تولد القادة العظام.

رغم أن قادة جيدة مع الناس، وهذا لا يعني أنها ودية معها من أجل الحفاظ على سحرها من القيادة، وأنها تحتفظ في كثير من الأحيان على درجة من الانفصال والانطواء.

هذا لا يعني أن القادة لا تلتفت إلى المهام في واقع الأمر كثيرا ما تركز على الإنجاز ما يفعلونه تحقيق، ولكن، على أهمية التحمس للعمل من أجل الآخرين رؤيتهم.

في نفس الدراسة أظهرت أن المديرين وينفرون للخطر، كما بدأ القادة يسعون للخطر، على الرغم من أنهم ليسوا من طائفي التشويق أعمى عندما تتابع رؤيتهم، فإنهم يرون أنه من الطبيعي أن تواجه المشاكل والعقبات التي يجب التغلب عليها على طول الطريق كانت مريحة مع المخاطر وبالتالي سوف نرى الطرق التي تجنب الآخرين والاستفادة من الفرص المحتملة للكسر، وسوف بسعادة القواعد من أجل إنجاز الأمور.

وكان عدد من هؤلاء القادة من المستغرب نوعا من الإعاقة في حياتهم التي كانوا قد يتعين التغلب عليها.

والبعض الآخر قد طفولتهم الصدمة، وكان بعض المشاكل مثل عسر القراءة، وأقصر من المتوسط. ربما هذا درس لهم استقلال العقل أن هناك حاجة إلى الخروج على أطرافهم وليس ما يدعو للقلق الآخرين يفكرون عنك في الموجز: يلخص الجدول ويعطي إحساسا للاختلافات بين كونه القائد وكونه مدير هذا هو، بطبيعة الحال، وهو توصيف توضيحية، وهناك مجموعة كاملة إما بين طريقي هذه المقاييس على امتداد كل دور الذي يمكن أن تتراوح

وكثير من الناس قيادة وإدارة في نفس الوقت. وهكذا قد يعرض مجموعة من السلوكيات.

موضوع	زعيم	مدير
جوهر	تغيير	استقرار
تركيز	تقود الناس	إدارة العمل
وقد	أتباع	المروسين
الأفق	طويل الأجل	قصير الأجل
يسعى	رؤية	أهداف
نهج	مجموعات الاتجاه	خطط التفاصيل
القرار	يسهل	يجعل
القوة	النظامية الشخصية	سلطة رسمية
مناشدة	قلب	رئيس
طاقة	شغف	مراقبة
ثقافة	الأشكال	نسن
ديناميكي	استباقي	تفاعلي
إقناع	بيع	اقول
نمط	التحولية	المعاملات
تبادل	الإثارة للعمل	المال مقابل العمل
يحب	تسعى جاهدة	عمل
يريد	إنجاز	النتائج
خطر	بأخذ	يقلل
القواعد	فواصل	يجعل
صراع	يستخدم	يتجنب

الطرق القائمة	الطرق الجديدة	اتجاه
يؤسس	يسعى	حقيقة
يجري الحق	ما هو حق	خلق
ياخذ	يعطي	انتمان
يلوم	ياخذ	لوم

الفصل الثانى

دور القياد

دور القيادة التربوية في ضوء علم النفس:

القادة التربويين في فترات الترشيح مشكلة كيفية المحافظة على تعاون وأداء مجموعة المعلمين المحيطين.

ويعني التربويين من نقص في الأجهزة والأدوات المساعدة لمعالجة تلك المشكلة الخطيرة فهل يستطيع جراح أن يعالج مريضاً دون أجهزة وأدوات معينة؟ وإذا لم يتوفر لديه ذلك، فإنه يقوم بإعطاء علاج لا يساعد على شفاء المريض وعلى الرغم من أن رواتب المعلمين تعد معقولة في الوقت الحاضر مقارنة بأقرانهم الجامعيين المتحقيقين بمهن أخرى، إلا أن الروح المعنوية للمعلمين متدنية مما جعل الكثير منهم يملون التدريس ويحاولون بشئ الطرق التهرب منه لوظائف أخرى في المجال التربوي، وغيره. ونلاحظ أن هناك كثيراً من التذمر والشكوى بسبب الظروف المحيطة بالعمل في بعض المدارس وفي أوقات الرخاء يكون من الميسور عادة اللجوء للمكافآت الملموسة المتصلة بالرواتب والمنافع الأخرى والمكتب والإمدادات المادية والرحلات، أما في أوقات التقشف فإن القادة يجدون أنفسهم مضطرين لخفض المكافآت النقدية الملموسة، ويجتهدون لتركييز انتباه معلمهم على غير الملموسات كالأعتراف بكتابة بالجهود التي يبذلونها، ومنحهم الفرص للإنجاز وممارسة المزيد من المسؤولية وإبداء روح الصداقة والاعتبار الشخصي نحوهم، وعلى أية حال، فإن غير الملموسات من هذا النوع يمكنها أن تمثل بدائل مؤقتة للمكافآت والحوافز الملموسة، غير أن الحرمان من المستوى المعيشي اللائق مضاهياً إليه بيئة العمل غير المرضية وفترات قد تطول، لا يؤديان إلا لعدم الرضا المتزايد من جانب المعلمين.

الأساس النفسي للقيادة

إن دور القيادة التربوية في حق التقشف في ضوء علم النفس التحفيزي يستند إلى خمسة افتراضات تتعلق بالمهنيين وكيفية ارتباطهم بالعمل، وهي:

أولاً: الناس جميعاً يريدون الحصول على أشياء معينة من واقع حياتهم العملية ومن بين هذه الأشياء:

1. الإحساس بالرضا النفسي.
2. العيش الخالي من الهم الاقتصادي.
3. العيش والعمل في بيئة خالية من الأخطار الخاصة بالصحة البدنية والذهنية.
4. حرية الإبداع.

ثانياً: معظم ما يريغه الناس في الحياة يتحقق من خلال العمل، إما مباشرة أو بطريق غير مباشر. والناس العاملون يقضون حوالي الثلث من كل يوم، ابتداءً من السبت وحتى يوم الأربعاء، في أماكن العمل كما أن ما لا يتيسر إنجازهم من أعمال في ساعات العمل يُحمل غالباً إلى المنازل لينجز هناك أي أن العمل يمثل الجزء الأكبر من حياة معظم الناس.

ثالثاً: أن مدى الحرية التي يعمل بها الشخص لإنجاز مهام عمله ومدى تحقيق الغايات من ذلك العمل، يعتمد في جانب منه على إحساسه بأهمية تلك المهام فإذا كان إحساس الأشخاص بالمهام التي يؤديونها والغايات التي يرمون إليها إيجابياً فإنهم سوف يعملون بجدية لإنجاز هذه المهام إنجازاً حسناً أما إذا كان هذا الإحساس سلبياً فإنهم يتكفئون للوراء ويعملون لإنجاز الحد الأدنى المقبول من العمل.

رابعاً: المهام العملية لابد من ارتباطها بأهداف معينة، ومتى كانت هذه هي الحال فإن العاملين يصبح لديهم إحساس طيب تجاه أعمالهم ويدركون أنها ذات معنى وغاية.

خامساً: إنجاز الأعمال يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحاجات الشخصية للعاملين، فالذين ينتجون أكثر من مستواهم يستحقون نصيباً أكبر من المكافأة عن الذين هم أقل إنتاجاً، ذلك أن توزيع مكافآت العمل بالتساوي بين أقاس ينتجون بمستويات مختلفة

لا يؤدي لتشجيع العاملين ذوي الإنتاج ككماً أنه لا يشجع ذوي الإنتاج المتدني على الاجتهاد لرفع مستوى إنتاجهم المتوقع.

مبادئ القيادة:

من الافتراضات سائلة الذكر، يمكننا استخلاص مبادئ قيادية محددة من شأنها المحافظة على مستوى أداء العاملين أو زيادته في أوقات انتعاش وبالتحديد فإن هذه المبادئ هي:

1. أن نجعل العائد الشخصي غير الملموس بالنسبة للعمل أكثر وضوحاً ورؤية من ذي قبل.
2. أن نجعل مهام العمل وبيئته أكثر جاذبية.
3. أن نجعل من أهداف العمل وتحقيقها شيئاً ذا جاذبية أكبر.
4. أن تربط بين مهام العمل وإنجاز الأهداف المحددة لها.
5. أن تربط تحقيق أهداف العمل بالعائد الشخصي.

العلاقات بين هذه المبادئ الخمسة - كما هي مبينة في الشكل أدناه -

توضح لنا أن العائد الشخصي هو النتيجة النهائية المرجوة من النشاط العلمي فإذا توقع الناس العائد المناسب وتسلموه بالفعل نظير ما قدموا من جهد وما أنجزوا من أهداف، فإنهم سوف يقدمون بذلك مقادير عالية من الطاقة (المجهود) في إنجاز مهامهم ومنى انهارت أي من هذه المبادئ يصبح هبوط مستوى الأداء أمراً متوقعاً.

ونأتي بعد ذلك إلى بعض المقترحات الخاصة باستخدام هذه المبادئ وقبل الكلام عن هذا الجانب، يمكن القول بأن القادة المبدعين من ذوي البذل يتسمون بالقدرة على النظر بعناية في الظروف والأحوال المحيطة بعملهم، وإدخال وتطوير الاستراتيجيات المناسبة لتلك الظروف والأحوال والمقترحات هي:

المبدأ الأول: أن نجعل العائد الشخصي غير الملموس من العمل أكثر وضوحاً وروية:

من السمات المستديمة للإنسان الرغبة في استبدال المكافآت والحوافز غير الملموسة بالمكافآت المادية من النوع الاجتماعي فعلى القائد التربوي المسئول إذا أن يستثمر هذه السمة بالتركيز على مكافآت اجتماعية من النوع الذي يبعث الرضا في نفس المعلم، كالمشاركة في فعالية اجتماعية هامة وما يتاح من حرية لتحقيق المصالح الشخصية وممارسة المنافع والهوايات خلال العطلات والإحساس الطيب للإبداع والإنجاز، وكذلك فرص العمل مع الآخرين ممن يحملون القيم والفضائل نفسها وهذه الحوافز يمكن جعلها أكثر وضوحاً وروية بعمل احتفالات مشتركة للمعلمين والطلاب والترويج لدى المجتمع للنشاطات المستمرة الخاصة بالمعلمين والطلاب.

المبدأ الثاني: أن نجعل مهام العمل وبيئته أكثر جاذبية:

إن مهام التدريس يمكن تقسيمها إلى مهام تعليمية ومهام مرافقة للمهام التعليمية فالمهام التعليمية هي (تلك المهام التي يؤديها المعلم لتحقيق أهداف تربوية) والمهام المرافقة للتعليم هي (تلك الواجبات والمسؤوليات اللازمة للتشغيل السليم للمدرسة)، وهي الخاصة بأشياء مثل (المهارات الطلابية، الحضور والغياب، المتابعة اجتماعات الآباء والمعلمين) وكذلك الاجتماعات الفردية مع الآباء وبعض الواجبات مثل حالة القاعات والصف المدرسي إلخ

هذا بجانب نشاطات اللجان من مختلف الأنواع وهذه المهام، التعليمية منها والمرافقة تؤدي جميعها دورها في البيئة التي يشترك في إعدادها وتبنيها القائد التربوي والمؤسسة التعليمية نفسها واللوائح والتنظيمات ومطالبات وتوقعات المجتمع وأهم عامل في هذه البيئة هو القائد التربوي فهذا القائد التربوي أو التعليمي يمكنه أن يجعل من المدرسة إما مكاناً جذاباً يصلح وإما مكاناً يتم فيه تبادل الوقت

بالأجر لا غير وفي أزمنة «التقصّف» يجب على القائد التربوي أن يعمل على زيادة الدافع الذاتي لدى المعلمين وضمان رضاهم.

ومما يجدر بالقائد التربوي فعله في هذا المضمار

- معاملة المعلمين كمهنيين باحترام - كفاءتهم في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التعليمية الصحيحة، مع تجنب ملاحظات الفضول الدراسية التي ربما لا تخدم غرضاً سوى خلق الإحساس بوجوده لا غير.

- أن يراجع ويعيد تنظيم الفضول الدراسية للمحد الممكن، وأن يسمح للمعلمين بتدريس العلوم التي يفضلونها.

- أن يوفر أوجه العون والمساعدة الفنية للبرامج الاختيارية.

- أن يقلل من المعوقات الطلابية للعمل بالتعامل بفاعلية أكثر مع التلاميذ المشاغبين ومراعاة الاحتفاظ بعلاقة منتظمة.

- أن يقوم بتوفير مكان جذاب ومريح للاستراحات بين الدروس.

- أن يكافئ المعلمين على الأعمال الإضافية التي عادة ما تصنعون غير محببة إليهم.

- أن يعمل على زيادة انتماء المعلمين النفسي للمدرسة بطلب آرائهم ونصائحهم ومشورتهم فيما يخص سير المدرسة.

المبدأ الثالث وضع أهداف أكثر جاذبية للعمل:

الأهداف التربوية إلى حد كبير يتم تحديدها «سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة» بالاختبارات ذات المعايير الثابتة والكتب المقررة والقواعد التي تسنها الأجهزة ذات العلاقة، ومستقبلاً مجالس التعليم في المناطق وحيث إن المعلمين والإداريين لا يسهمون إلا بالقليل في تحديد هذه الأهداف التي يسعون لتحقيقها فإنهم نتيجة لذلك يجدون صعوبة في الانتماء النفسي لكثير من هذه الأهداف وإلزام أنفسهم تلقائياً بإنجازها، وقادة التعليم بدورهم يمكنهم أن يفعلوا الكثير في

سبيل مساعدة المعلمين على فهم الأهداف التربوية عن طريق إدارات التعليم في المناطق التعليمية.

وعلى القائد التربوي أن يضع الأهداف التربوية بوضوح أمام المعلمين، وأن يعينهم على ابتداء الوسائل الكفيلة بجعلهم يتبينون ويتأكدون بأنهم يقومون بالفعل بإنجاز هذه الأهداف كما هي وعلى القائد التربوي كذلك أن يعمل مع المعلمين على استخدام الوقت الدراسي المحدد المخول لهم لتحقيق تلك الأهداف التي يعتقد المعلمون من جانبهم أنها مهمة في تعليم التلاميذ.

المبدأ الرابع الربط بين مهام العمل وإنجاز الأهداف:

إن وهي التربويين بالمهام المحددة أمر يعد ذا أهمية بالنسبة لخلق الدافع للعمل لديهم فالمهام المطلوبة داخل أي عمل من الأعمال إذا لم تكن لها علاقة واضحة وحسنة بإنجاز أهداف معينة معلومة لدى العاملين فسوف يتم أداؤها بشكل غير متقن ومنقر ولذا فإنه لخلق الدافع للعمل لدى المعلمين لابد من جعلهم يتبينون وجود علاقة حسنة بين مهامهم التعليمية وسواها من جانب والأهداف المرجح إنجازها من الجانب الآخر.

وهناك عدد من المفاهيم المأخوذة من واقع البحث والتطبيق في مجال إدارة الأعمال خلال الربع الأول من هذا القرن، ويمكن أن تمد القائد التربوي بالإرشاد اللازم لتجلية واستظهار العلاقات المهمة بالهدف.

فلجان إثراء العمل والإدارة الجماعية ورقابة النوع كلها تختص بإشراك المعنيين من العاملين التابعين لمجالاتها في تحديد ما يجب إنجاز وكيفية إنجاز وما إذا كان المقصود تحقيقه قد تحقق بالفعل وهذا النوع من المشاركة كافي بالزام المشاركين بالأهداف المحددة، والمهام المتعلقة بالعمل المقصود إنجاز، وهي بهذا تؤكد أن المشاركين على علم بالنتائج المرجوة والمعوقات والقيود التي قد تفتقر إلى الإنجاز في بعض جوانبه، وهي بالتالي تمد هؤلاء المشاركين بالحافز والدافع إلى البحث عن الوسائل الأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف.

والقادة في مجال التعليم يمكنهم زيادة إسهام المعلم بإنشاء لجان مراقبة النشاطات المدرسية المختارة والمتوط بها مسؤولية تطوير ومراجعة أهداف المدرسة وتقويم المواد والإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة وتقصي مدى إنجازها ودراسة وسائل الحد من المشكلات الطلابية والروادع الأخرى المؤثرة إيجابياً على فاعلية التدريس والاطلاع.

هذا مع إعداد التوصيات اللازمة من أجل قيام المعلمين بإجراء التحسين والإصلاح في مجالات النقص ومن ثم فإنه على القائد التربوي أن يقوم بما يلزم من إجراءات تنظيمية تمكن اللجنة من تنفيذ التوصيات وشحن الموارد ومتابعة التنفيذ متعاوناً معهم لتقويم النتائج.

المبدأ الخامس: ربط إنجاز الأهداف بالعائد الشخصي:

إن تحفيز السلوك يتم في الغالب تجاهله أو مكافأته بمقدار غير كاف فإذا أردنا حقاً استمرار السلوك العلمي المحكوم بأهداف العمل علينا تقديم المكافآت المناسبة.

والتربويون سواء المعلمون منهم أو الإداريون ظل والفترة طويلة يتجاهلون نظم المكافآت التفضيلية، فقد كان مبدأ المعاملة المتساوية للإنجازات غير المتساوية أثراً في عدم تشجيع النبوغ، ومكافأة الجميع مما بعد من العوامل الرئيسة المسببة لتدني وضع التعليم والمعلم في مجتمعتنا.

وبما أن نظم الرواتب المبنية على الميزة تبدو غير واقعية في المناخ الاجتماعي السائد الآن، فإنه لا بد من اللجوء إلى استخدام وسائل أخرى، ومن بين هذه الوسائل ما يأتي:

أ. إصلاح نظام التقويم بحيث يمكن أن ينال المعلمون المتميزون بتحقيق نتائج إيجابية مردوداً دائماً لهم في حياتهم مع التخلص من الفاشلين المقصرين "بعد بذل الجهد لإصلاحهم".

2. الإشادة بجهود المعلمين الذين وفقوا في تحقيق نتائج إيجابية فيعملهم.
3. إتاحة الفرص للمعلمين المتفوقين ذوي النتائج الإيجابية في عملهم لتنمية مهاراتهم المهنية.
4. العمل على إيجاد نظام للترقي في السلم الوظيفي مبني على تحقيق النتائج الإيجابية.

وحتى يأتي الوقت الذي نتوقف فيه عن مكافآت المعلمين بصورة روتينية وذلك بالحصول على درجة علمية إضافية أو إضافة عام جديد من سنوات الخدمة وننجه بدلاً من ذلك للمكافآت المبنية على تحقيق النتائج الإيجابية في العمل وإن لم يتحقق ذلك فإن بعض المعلمين لن يجدوا ما يدعو لزيادة فعاليتهم في العمل فالقادة التربويون يجب أن يركزوا على استعداد المكافأة المعلمين على أساس من النتائج المحققة.

إن التربويين سيظلون يعيشون في زمن يسود التقشف خلال المستقبل المرئي وبالتالي فإنه لن يكون ثمة ضرر من أن يقوم قادة التعليم بتكثيف وتطويع وسائل تحفيزهم للمعلمين وفقاً لذلك ولأن المكافآت الملموسة لم تعد متاحة بالقدر الذي كانت عليه سابقاً، لهذا يصبح لزماً على قادة التعليم التركيز على المكافآت غير الملموسة.

التحول نحو نموذج القيادي العالمي

الفصل الثاني بعنوان (تطور الفكر القيادي الإداري)، وقد قسمه المؤلف إلى خمسة أقسام على النحو التالي:

- القسم الأول: مقدمة وهي سرد تاريخي للفكر القيادي عبر العصور.
- القسم الثاني: تحدث المؤلف فيه عن الفكر القيادي الإداري في العصور القديمة، ابتداء من الحضارة السومرية، مبيناً أن السومريين قد عرفوا بعض ألوان القيادة الإدارية فقد وجد في بعض الوثائق أنه كان لكهنة معابدهم نظام ضريبي

محكم، ثم تحدث عن الحضارة المصرية، موضحاً أن هذه الحضارة تميزت بفن العمارة والنحت والنقش والكتابة. وتعتبر الأهرامات أهم الشواهد على قدرات المصريين القدامى التنظيمية والإدارية.

ثم عرج المؤلف على الحضارة البابلية قائلاً إن أبرز ما أسهمت به حضارة بابل في مجال الفكر الإداري عامة والقيادي خاصة هو قانون حمورابي.

بعد ذلك تحدث المؤلف عن حضارة الصينيين، موضحاً أن الصينيين بحكمتهم وفلسفتهم عرفوا بعض المبادئ الإدارية في مجالات القيادة والتخطيط والتنظيم والرقابة وأشار إلى أن دستور الإمبراطور (شاو) يعتبر أقدم دليل إداري يضعه قائد لموظفي الخدمة المدنية من أدناهم إلى أعلاهم مرتبة، كما قال المؤلف عن الحضارة الإغريقية إنها أولى الحضارات التي عملت على تكوين دولة ديمقراطية، وإن الإغريق عرفوا ما يسمى بروح الخدمة العامة، والتي تتمثل في التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة.

أما الرومان فبين المؤلف أن أهم ما ميز حضارتهم هو منصب الرقيب، أو المدعي العام، ويتمتع شاغله بسلطات أهمها الإشراف على سجلات المواطنين وممتلكاتهم أو الرقابة على الأخلاق والآداب العامة.

القسم الثالث: خصصه المؤلف للحديث عن الفكر القيادي الإداري في العصور الوسطى، وبين أن هذا العصر تميز بسيطرة الإقطاع، حينما كان الملوك والنبلاء يملكون جميع موارد الدولة، كما تميز هذا العصر البسيط بسيطرة الكنيسة على جميع شؤون الحياة، ومن إسهامات هذا العصر رسالة (لوقا باكيولي) في عام 1494م التي وصف فيها مسك الدفاتر بطريقة الفيد المزدوج، وأشار المؤلف إلى أن القرن السادس عشر عرف بالمفاهيم الإدارية اتضح ذلك من كتابات (سير توماس)، و(تيقولو ماكيفللي).

القسم الرابع: تحدث فيه المؤلف عن الفكر القيادي الإداري في العصر الإسلامي مبتدئاً بعهد الرسول، وبين أن الرسول يمثل القائد الأول في الإسلام. فقد أسس الدولة، وأوجد الأرض، وحرر الشعب، وكون السلطة، وبني النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي على ضوء التشريعات الربانية.

ثم ذكر المؤلف أهم المبادئ القيادية الهامة مثل مبدأ الشورى، ومبدأ العدالة والمساواة، ومبدأ طاعة ولاية الأمر، ومبدأ العمل الجماعي، العمل بروح الفريق، ومبدأ القوة والأمانة، ومبدأ الجدارة.

ثم تطرق المؤلف إلى إسهامات خليفة رسول الله أبي بكر الصديق - رضي الله عنه - في تطوير الفكر القيادي، موضحاً استمرارية إتباعه - رضي الله عنه - لما وضعه رسول الله من تشريعات وأنظمة، كما استمر في تطبيق المبادئ التي تعلمها من رسول الله، كالعدل والشورى، والمساواة والرفق بالآخرين كما سمح بحرية الرأي الآخر، ودلل على ذلك بسماحه لعمر بن الخطاب - رضي الله عنه - في معارضته له في قتال المرتدين، بعد ذلك تحدث المؤلف عن الفاروق - رضي الله عنه - وكيف أنه أرسى عدداً من المبادئ منها محاسبة موظفيه عن أموالهم من أين اكتسبوها، وانتهج عمر المؤتمر السنوي الذي كان يعقد أثناء موسم الحج ليناقش فيه ولاية الأقاليم، ويتابع من خلاله أحوال الدولة والرعية.

وأقر عمر مبدأ الرقابة الشعبية حتى على نفسه كقائد للأمة، إذ كان يقول للناس (اتقوا الله عباد الله، أعينوني على أنفسكم بكفها عني، وأعينوني على نفسي بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإحضاري النصيحة فيما ولاي الله من أمركم).

كما طور عمر النظام الإداري للدولة، فأسس - رضي الله عنه - عدداً من الدواوين كان أهمها ديوان الخراج، وديوان الرسائل، وديوان الجند التي بلغت خمسة دواوين. ثم عرج المؤلف على عهد عثمان بن عفان - رضي الله عنه - مشيراً إلى أنه سار على ما سار عليه عمر بن الخطاب - رضي الله عنه - إلا أنه زاد باهتمامه بالقرآن الكريم، وأمر

بجميعه خوفاً من ضياعه نتيجة استشهاد العديد من حفظته، كما زاد في عدد الدواوين حتى أصبحت سبعة دواوين.

ثم تحدث عن قيادة علي بن أبي طالب عليه السلام وأنه سار على نهج النبوي واتبع نهج أسلافه من الخلفاء الراشدين في التعامل مع القادة والقيادة، ثم ذكر المؤلف أن في كتاب علي بن أبي طالب عليه السلام إلى (الاشتراك في) بياناً لملامح نهجه القيادي، وتوجيهات منهجية سديدة في القيادة أهمها: أن يكون القائد طائعاً لله ومتقياً له، ومتسلحاً بسلاح العمل الصالح. وأن يكون القائد رحيماً ومحياً لمن تحته من المروسين، وقادراً على العفو والصفح، والبعد عن الكبر والغطرسة... الخ.

ثم أورد المؤلف بعض الممارسات القيادية في العهد الأموي مبتدئاً بعهد معاوية عليه السلام مبيناً أنه أول من ابتدع نظام الحكم الوراثي في الإسلام، وبين طريقته في التعامل مع رعيته من خلال قوله (إن بيني وبين الناس شعرة لن تنقطع أبداً فإن هم شذوها أرختها وإن هم أرخوها شددتها) وبين المؤلف أن حكم بني أمية امتد لسنوات عديدة، شهدت العديد من التطورات التي ساهمت في إثراء الفكر القيادي فكان من أهمها زيادة عدد الدواوين، واتسعت الدولة الإسلامية، مما جعل الخليفة يفوض أمور إدارة الولايات إلى ولاء الأقاليم، بمنحهم سلطات شبه مطلقة في إدارة شؤون ولاياتهم، كما أن دخول العديد من الأمم في الدولة الإسلامية ساهم في تطوير وظائف الدولة.

ثم تحدث المؤلف عن العهد العباسي، مشيراً إلى أن هذا العهد قد أثرى الفكر الإسلامي عامة، والفكر الإداري والقيادي خاصة بكثير من آراء الكتاب المسلمين النيرة، مثل الفارابي الذي كتب (المدينة الفاضلة) وأبي الحسن الماوردي الذي كتب (الوزارات)، وأبي يعلى محمد الحنبلي الذي كتب (الأحكام السلطانية) وأبي محمد عبد الله بن قتيبة الذي كتب (الإمامة والسياسة).

أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية

القيادة الإدارية :

هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة والقائد الإداري هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

وعادة ما يفضل كبار المديرين، أولئك الأشخاص الذين يقودون إدارتهم أو أقسامهم بسلاسة وبدون مشاكل مع العاملين ومثل هؤلاء الأشخاص عادة ما يصعدون السلم الوظيفي بسرعة بسبب هذه الخاصية، لأن كبار المديرين لا يريدون أن يضيعوا وقتهم في حل المشاكل والحفاظ على الوئام بين مديري الإدارات والأقسام وموظفيهم.

إلا أن مثل هؤلاء الأشخاص لا يمكن أن يصبحوا قادة مميزين، لأن القادة المميزين ليسوا عادة لاعبين ضمن فريق، بل ربما يفضلون أن يعمل الآخرون كضريق في حين أنهم يرددون الشعارات المؤيدة للفرق فقط، ولكن عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار حاسم فإنهم يدركون أنهم ليسوا في حاجة ماسة إلى الاستماع الكامل إلى الآخرين قبل القيام بخطوتهم، فهم مستقلون في تفكيرهم ولا يمانعون في اتخاذ القرارات بأنفسهم وهي قرارات تجعلهم في عزلة عن المجموعة.

وبعض هؤلاء القادة الإداريين يتمتع بالقدرة على إشاعة البشاشة في حوالم، لكن البعض الآخر يترك دائماً انطباعاً سيئاً بالجفاء والاستعلاء لدى من يقابلونهم ولذلك فإن رد الفعل يختلف إزاء كل نوع من القادة، حسب طبيعته. فالنوع الأول صاحب الشخصية البشوشة يلقى الترحيب في كل مكان وتأتيه الدعوات من كل جانب ويكثر أصحابه ومعارفه، بينما الشخص المنعزل قلما يسعى إليه الناس.

أهمية القيادة الإدارية:

فُعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية. تُعتبر الوثيقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.

قد يعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة. كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة. تسهيل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

القيادة الإدارية نوعان

- القيادة الرسمية

هي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي الأنظمة واللوائح) التي تنظم أعمال المنشأة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

١- لقيادة غير الرسمية

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، وبوجه عام، فإنه لا غنى عن هذين النوعين من القيادة في المنشأة، فالقيادة

الرسمية وغير الرسمية يتعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنشأة وهنما
تجتمعان في شخص واحد.

صفات القائد الإداري

الصفات الشخصية

- 1- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- 2- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- 3- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- 4- مرونة وسعة الأفق.
- 5- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
- 6- المظهر الحسن.
- 7- احترام نفسه واحترام الغير.
- 8- الإيجابية في العمل.
- 9- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- 10- من تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

الصفات الإدارية

تشمل المهارات والقدرات الفنية التي يمكن تسميتها بالتدريب، وأبرزها ما

يأتي:

- 1- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية، وعلاقات العمل.
- 2- الإلمام الكامل بالأنظمة واللوائح المنظمة للعمل.
- 3- القدرة على اكتشاف الأخطاء، وتقبل النقد البناء.
- 4- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- 5- الثقة في النفس المبنية على الكفاءة العالية في تخصصه، واكتساب ثقة الغير.
- 6- الحزم وسرعة البت، وتجنب الاندفاع والتهور.

الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة
 القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل
 المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمؤوسيه،
 صفة الصدر والقدرة على التصرف، ومواجهة المواقف الصعبة.
 فوحي العدالة في مواجهة مؤوسيه.
 تجنب الأنانية وحب الذات، وإعطاء الفرصة لمؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.
المهام الأساسية للقائد الإداري:

- مهام رسمية تنظيمية

تشمل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه جميع الموظفين للسير باتجاه هدف المنشأة الأساسي. والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وتشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية، والمتابعة والإشراف.

- مهام غير رسمية

تشمل الحماس والاتصالات الدائمة بالأطراف الفاعلة في المنشأة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة، وتمثل القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل، وتبصر الأهداف العامة للمنشأة وربطها بأهداف المجتمع، ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة، والمهارة في تنظيم الوقت وإدارته.

نظريات لبعض القادة الإداريين

- القائد الإداري الأوتوقراطي هو القائد الإداري الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تقكير وسلوك مؤوسيه، وأن يظهر دائماً أمامهم بمظهر القوة.
 القائد الإداري المتسلط يتخذ القرار ويلزم المؤوسين بتنفيذه .
 القائد الإداري النفعي يحاور المؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذ بنفسه.

الفائد الإداري الاستشاري يستشير مروضيه بأمور القرار ويسمح بمشاركته في بعض جوانب القرار.

الفائد الإداري المشارك يشارك المروضين في صنع القرار، وذلك لأن الإدارة الوسطى هي حلقة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار. الفائد الإداري الميال للإنجاز: يميل للإنجاز والشروع بمشاريع جديدة يتم إنجازها تحت بصيرة.

الفائد الإداري الفعال: هو الفائد القادر على حل المشاكل، ومثل هذا الفائد يكون ذكياً وقادراً على وضع الخطط والاستراتيجيات وصنع القرارات الفاعلة والشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه، ويعتبر الضوء للعاملين معه في المنشأة ومثل هذا الفائد يحفز لدى العاملين الثقة بالنفس والقدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل والثغرات.

كلمة أخيرة:

على الفائد الإداري الناجح أن يبدأ بتحفيز الآخرين عن طريق الاحترام وعندها سيجد أن كل رغباته قد تحققت فالمدير الذي يدعم المروضين ويشجعهم ويشفي عليهم ويمدحهم، يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم لمزيد من العطاء ويكون أكثر فاعلية من غيره.

القيادة والإدارة هتان يضمنان النجاح والتنمية:

لم تعد العلوم الإدارية والقيادية حكراً على القائمين على هذا القطاع، بل أصبحت توظف مبادئها وأساسياتها في مجالات الحياة المختلفة فعدت ممزوجة مع يوميات الفرد ليستثمرها في مواقع حياته المختلفة، وتوظف أساسياتها في كل منا لعمل، الأسرة، العلاقات الشخصية، الحياة اليومية وغيرها.

المنظمة فهي وحدة اجتماعية تم تصميمها وإنشائها بواسطة مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف محددة، حيث تنقسم المنظمات إلى قسمين هما منظمات

حكومية (GOS) وهي المنظمات التي يتم تمويلها وإدارتها والإشراف عليها من قبل المستويات الحكومية. أما المنظمات غير الحكومية (NGOS) وهي المنظمات التي لا ينطبق عليها والتعريف السابق (مثل الجمعيات الأهلية والجمعيات النسائية). أما الإدارة فهي عملية تحقيق أهداف المنظمة مع ومن خلال أشخاص آخرين، فهي قيادة وتنسيق موارد المنظمة الداخلية والخارجية من أجل تحقيق الأهداف.

تعرف الإدارة بأنها تحقيق أهداف المنظمة والإبقاء عليها وتحسين الانتفاع منها والقيام بالهام المطلوبة منها، والتي تتطلب مهارات مختلفة منها الفنية والاجتماعية والذهنية، كما وتوضح أهمية تحديد الموارد الداخلية والخارجية منها حيث تضم الأولي الموارد البشرية والمالية والطبيعية، وتضم الثانية المخرص والأسواق. أما الغرض منها فهو تحقيق أهداف المنظمة والإبقاء عليها وتحسين الانتفاع منها والقيام بمهامها المطلوبة، أما المهارات اللازمة للإدارة فهي التي لا بد من توافرها في الفرد حيث يكون لديه القدرة على التعامل مع الناس ووضع خطة العمل والتطوير والقدرة على التفكير الصحيح.

مجالات الإدارة كثيرة كما أن الإداري الجيد لا بد أن يعي كيفية إدارة ذاته والأفراد الذين معه والبرامج والمشاريع والأموال والتسويق، هذه الإدارة التي لن توتي أكلها إلا بتوفير التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف مفهوم القيادة:

القيادة هي ممارسة التأثير على الأشخاص الآخرين بغرض توجيههم نحو تحقيق غرض المنظمة من خلال الاتصالات الإنسانية، وتؤكد على أهمية تميز المنظمة بوجود أشخاص قادرين على رؤية الأمور بوضوح أكثر من غيرهم ورؤية ما يدور حولهم والتنبؤ بالمستقبل وتوجيه المنظمة لأفضل الاتجاهات الممكنة وتحفيز

الآخرين على إتباعهم والسبر نحو تحقيق هدف المنظمة، وخلق قيادات على المستوى القيادي والتنفيذي.

القيادة والإدارة مصطلحان مختلفان، أن القيادة مصطلح أوسع من الإدارة وكذلك أضيق منها، أما القيادة فتظهر في مجالات أخرى ليست في الإدارة فقط فهي مصطلح أوسع وأعمق منها، أما القيادة فهي إحدى عمليات الإدارة، وعليه فهي جزء منها. وكل المدراء يجب أن يكونوا قادة، ولكن ليس كل القادة يجب أن يكونوا مدراء.

القيادة بالموقف:

معنى القيادة بالموقف

هو أسلوب القيادة الذي يصلح لموقف معين قد لا يصلح لموقف آخر. فالقائد الفعال يجب أن يكون مرناً ويقوم بتطويع قيادته لكل موقف معين في وقت معين.

القيادة بالموقف يوضح مقدار التوجيه والإرشاد الذي يقوم به القائد ومقدار الدعم والتشجيع الذي يقدمه القائد إضافة إلى مستوى التضيغ (الاستعداد الذي يظهره العاملون في أداء عملهم) ثمة عوامل تساعد على تحديد مستوى التضيغ منها الكفاءة الوظيفية والقدرة على عمل شيء ما والالتزام الوظيفي والثقة والإدارة والتصميم على إنجاز شيء ما.

توجد أربعة أساليب لمستويات التنمية:

أسلوب التوجيه هو أول هذه الأساليب حيث تتضمن التوجيه العالي والمساندة المنخفضة، في حين يكون مستوى التنمية الخاص به هو مهارة منخفضة وإدارة عالية، الأسلوب الثاني هو أسلوب الإرشاد الذي يتطلب توجيه ومساندة عالية أما مستوى التنمية الخاص به فهو كفاءة متوسطة والتزام منخفض، ثالث الأساليب هو أسلوب المساندة والذي من أهم متطلباته هو التوجيه المنخفض والمساندة العالية

والذي يتطلب كفاءة عالية والتزام متوسط لمستوى التنمية . أما تفويض السلطات فهو الأسلوب الرابع والذي يتطلب توجيه منخفض ومساندة منخفضة كما ويحتاج كفاءة والتزاماً عاليين لتحقيق التنمية.

تصنف السلوكيات إلى سلوكيات توجيهية وسلوكيات تشجيعية ، حيث تتطلب الأولى وضع الأهداف العامة والخاصة وتخطيط وتنظيم العمل مقدماً وتوضيح الأولويات ووضع توقيت زمني ومحدد لإنهاء الأعمال ، إلى جانب وضع أسس التقييم وتوجيه العاملين للقيام بمهام محددة ومتابعة ومراجعة سير العمل ، أما الثانية فتتضمن الاستماع لمشكلات الآخرين وتشجيعهم وتدعيم العاملين وتوضيح مهام المنظمة لهم والتقارب معهم عن طريق التعارف والمساعدة في حل المشكلات ومدحهم أيضاً

أهداف المقدمة:

التعريف العلمي للقيادة .

الفرق بين القيادة والإدارة .

ما هي مشكلة أمتنا اليوم ؟

أخطاء التعليم .

من الذي يحرك الأمة ؟

العلماء ومدى صلاحيتهم للقيادة .

ما هي سنة الجهد البشري ؟

هل سمعت بمرض الحب الإداري ؟

هل تعتقد أن الشخصية الكاريزمية كما يقال ضرورية للقائد ؟

ما هو الحد الأدنى من الصفات التي يجب أن تتوفر حتى تكون قائداً إسلامياً

ناجحا ؟

علاقة القائد بالاتباع.

هل يتساوى حق الرجل والمرأة في القيادة ؟

هل يمكن لطفلي أن يكون قائدا ؟

هل القيادة فطرية أم مكتسبة ؟

هل كلمة قائد تحمل السلبية والإيجابية ؟

هل تعتقد بأهمية وجود القدوة الحسنة لصنع القائد ؟

تابع معنا مقدمة دورات تعلم فن الإدارة القيادة:

الدرس الأول في مقدمة دورات تعلم فن الإدارة والقيادة:

في نهاية هذا الدرس سيتمكن المتدرب من معرفة:

- هل مفهوم القيادة سياسي بحث؟

- الفرق بين القيادة والإدارة .

- مشكلة امتنا اليوم .

- من الذي يحرك الأمة؟

هل معجزت بطون النساء أن تتجلب أمثال صلاح الدين الأيوبي وخالد بن الوليد؟

القيادة من المسائل الهامة التي تفتقدها امتنا في الوقت الحاضر امتنا

ضعيفة، تخلفت عن ركب الأمم..ويعد أن كان تأمة تسود الدنيا صارت اليوم تابعة

وهذا التخلف جزء منه يتعلق بالدين وجزء منه يتعلق بالدنيا، التخلف في الأمة اليوم

ليس سببه الانحراف الديني والعقائدي فقط بل هناك جانب مادي مشترك بين

أجزاء التخلف ألا وهو التخلف الإداري.

هل مفهوم القيادة هو سياسي بحث؟

أزمة القيادة هي ليست فقط في القيادة السياسية، بل في كل المستويات

يوجد عندنا أزمات أزمة الأمة الرئيسية هي أزمة فكر وأزمة هوية، وفي أرض الواقع

الأزمة تتجلى في القيادة.

وبالمقابل نجد أن عندنا إمكانيات وعندنا عقول وعندنا قدرات في كل

مجالات الحياة في السياسة والاقتصاد والجيش والصحة والتعليم.

فلماذا نحن متخلفين؟

ببساطة لأنه لدينا منهج عظيم لم نتبناه بالكامل. عندنا قدرات عظيمة لم نستغلها بالكامل. القيادة هي أزمة تالية لأزمة الفكر. وإصلاح القيادات يكون أولاً بإصلاح الفكر الذي تحمله هذه القيادات لو استطعنا أن نفعل هذا وليس فقط في القيادة السياسية وإنما في كل أنواع القيادات لوجدنا أن كثير من مشاكل الأمم يمكن أن تُحل.

التعريف العلمي للقيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف هي عملية ليست خطوة واحدة بل خطوات متعددة ومتجذرة وتتطلب الكثير من الجهد

تحريك الناس الذي لا يملك القدرة على تحريك الناس ليس بقائي. نحو الهدف الذي لا يعرف أين هدفه وإلى أين يريد أن يحرك الناس ليس بقائد. الفرق بين القيادة والإدارة.

معظم منظماتنا اليوم (شركات وجمعيات ومؤسسات وإدارات حكومية وخاصة) تدار ولا تقاد.

فما الفرق بين الإدارة والقيادة؟

الإدارة تحسين الأداء مع تقليل الجهد والوقت والتكلفة (الاهتمام بالحاضر ومحاولة تحسينه).

القيادة تركز على الهدف والمستقبل والإنجاز وتركز على الإنسان.

مفهوم القيادة عندنا يختلف في أصوله وجذوره عما هو في الغرب في الغرب القيادة تُدرس من أجل تحسين أرباحهم ونتائجهم أما نحن فلأننا نطبق شرعنا ولأننا مأمورين ببذل الجهد والأخذ بالأسباب ونربطهما بعقيدتنا وأخروتنا فأهدافنا ليست مادية أو دنيوية فقط بل نريد رضا الله والجنة وما فيها من نعيم.

نريد رضا الله الذي يحبنا ونحبه. فننعم القيادة لنحسن ديننا ودينانا. لكنها ليست سبب التصر.

قال تعالى: { وَمَا تُحِزُّ إِلَّا شُعْشُعٌ }^{١٠}. فمن أسباب القوة أن تحسن قيادة الأمور 90% من الانتصارات في المعارك سببها ليست القوى المادية فقط. بل القوى الإدارية والقيادية..

ما هي مشكلة أمنا اليوم؟

مشكلتنا لا تكمن في عدم وجود قادة مشكلتنا تكمن في عدم وجود قادة ذوي رؤية وهدف في جميع المستويات ليقودوا الأمة نحو هويتها ونحو عزها ومجدها.

مشكلتنا في الطريقة التي تدار بها الأمور

كثير من القادة يميلون أن يحيطوا أنفسهم باتباع لا ينطقون ولا يعترضون. هذه الفلسفة هي التي توجد ديكتاتورية في ظل الديكتاتورية نحر من صنع قيادات جديدة، في ظل الديكتاتورية نحر من الإبداع، مادامت هناك ديكتاتوريات على كل المستويات لن تنهض. لا إبداع بدون حرية لا إبداع في ظل أجواء ديكتاتورية..

فمن الأخطاء الكبيرة في التعليم أننا نركز على الطب والعلوم والرياضيات والهندسة، وننسى أن نركز على شيء نسمي (مهارات الحياة). كيف نتعلم مهارات التخطيط والإبداع والقيادة، كيف نتعامل مع الناس على اختلاف عقولهم ودياناتهم، كيف نتعلم اختيار القدوات التي تعينك وتبرك لرسم طريق حياتك الدراسات أوضحت أن العلوم الإنسانية هي التي تصنع القادة.

الإعلام / الأدب / اللغة / الدين / الفلسفة / علم النفس / علم الاجتماع / الإدارة / هذه كلها تصنع قادة بينما العلوم الطبيعية يحد ذاتها طب / هندسة / تكنولوجيا / كمبيوتر لا تصنع قادة لماذا؟
العلوم الإنسانية:

هي التي تشكل شخصية الإنسان، بينما العلوم التقنية تشكل عقلية الإنسان وليست شخصية الإنسان وبالتالي هناك فرق من الذي يحرك الأمة؟

سنجد هنتين رئيسيتين تحركان الأمة العلماء بكافة أصنافهم والحكام هؤلاء هم الذين يحركون الأمم على مدى الزمان في كل اتجاه عند المسلمين وعند غير المسلمين إذا صلح حال الحكام والعلماء صلحت الأمة بشكل عام.

العلماء ومدى صلاحيتهم للقيادة
العلماء نوعان:

علماء طرحوا أفكار ولم يكن لهم دور في تحويل الفكر إلى واقع قيادة وعلماء طرحوا أفكار وقادوا الأمة مثلاً الإمام الغزالي لما طرح إحياء علوم الدين طرح فكر وأحيا الأمة بت لكنّه لم يقُد الناس قيادة حركية غيرت الأمة الذي تولى هذا الفكر وتبناه كان عماد الدين زنكي الذي حمل هذا الفكر وقاّتل الصليبيين وأحيا الأمة بهذا الجهاد ومن وراء عماد الدين نجا نور الدين ومن وراء صلاح الدين إلى آخره ويوجد علماء هم أنفسهم قادوا الأمة أحمد بن نصر الخزاعي مثلاً طرح فكر وقاد الناس لتنفيذ هذا الفكر وغيره من العلماء إذن يجب أن نعيّر عن أي عالم نتكلم.

وصلي لتكون قائدا ناجحا :

الحمد لله الذي أكمل لنا الدين وأتم علينا النعمة وجعل امتنا وله الحمد خير أمة وبعث فينا رسولا منا يتلو علينا آياته ويزكيها وعلّمنا الكتاب والحكمة وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له شهادة تكون لمن اعتصم بها خير عصمة وأشهد أن محمد عبده ورسوله أرسله أرسله للعالمين رحمة وخصه بجوامع الكلم فربما جمع أشنات الحكم والعلم في كلمة أو شطر كلمة صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه صلاة تكون لنا نورا من كل ظلمة وسلم تسليما وبعد.

فإن الأزمة الشديدة التي وصلت إليها أمة الإسلام اليوم هي أزمة التخلف

عن الإمساك بزمام القيادة والسيادة التي أرادها الله ﷻ لهذه الأمة حينما قال

{ كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ }⁽¹⁾

{ وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ }⁽²⁾.

وما أبعد الفرق بين الليلة والبارحة ما أبعد الفرق بين يوم وقف فيه ربي بن

عامر كفرد من جيل قبائلي مسلم، أمام رستم قائد الفرس، ليشرح له مهمة هذه

الأمة القيادية قائلاً³ ' إن الله أبعثنا لنخرج من شاء من عبادة العباد إلى عبادة رب

العباد، ومن ضيق الدنيا إلى سعة الدنيا والآخرة ومن جور الأديان إلى عدل الإسلام'

وبين يوم نعيشه الآن يقف فيه المسلمون على أعتاب الصليبيين واليهود

يستجدوا منهم سلام الذل والخزي والعار، وما زالت الأمة في انتظار ذلك القائد

المنتظر الذي يقودها إلى ذرى المجد والتمكين.

ومن ناحية أخرى فإن عملية القيادة ووجود القائد الجيد على رأس عمله

أمر غاية في الأهمية، بل نكاد نقول إن جزءاً كبيراً من تخلف الأمة في شتى

الميادين بما فيها العلمية والتجارية والاقتصادية يرجع لعدم وجود ما يكفي من

القادة في منظماتنا ومؤسساتنا الاقتصادية والتجارية إذ كيف تبحر السفينة بدون

¹ - آل عمران: 110.

² - مائدة: 343.

ريان وكيف تصل دون تخطيط ودراسة للطريق الذي تسلكه وحالة البحر وما إلى ذلك.

فالقيادة لا بد منها حتى تترتب الحياة، ويوسد الأمر إلى أهله ويقام العدل ويُحال دون أن يأكل الضوي الضعيف والقيادة هي التي تنظم طاقات العاملين وجهودهم لتتصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها وبالجمله فلا صلاح للبشر إلا بوجود القيادة كما قال الشاعر الجاهلي الأوفى الأودي

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ولا سراة إذا جهالهم سادوا
والبيت لا يبتس إلا على عمد ولا عمد إذا لم ترس أوتاد
فإن تجمع أوتاد وأعمدة وساكن أبلغوا الأمر الذي كانوا
الهم هيئ لهذه الأمة قائداً رياناً ينفذ للحق ويقودها.

هذه أسئلة ونداءات ودعوات طالما ترددت في أذهاننا ونطقت بها السنتنا وسمعناها بين جدران المساجد من أفواه الخطباء على أعواد المنابر، ولكنها إنما تعبر تعبيراً مباشراً عن أهمية القيادة.

ومن هنا كان هذا البحث المتواضع الذي يتناول وصايا وصفات القائد الفعال والمؤثر الذي من شأنه أن يعيد للأمة شيئاً من مجدها الضائع ، وقد أسميته ثلاثون وصية ووصية لتكون قائداً ناجحاً أسأل الله أن ينفع به كل قائد وكل مربي وكل مسلم إنه ولي ذلك والقادر عليه
وفي أول المطاف السؤال المنطقي الذي يطرح نفسه في بداية الحديث عن فن صناعة القادة ما هو تعريف القيادة؟

القيادة لغة

قال ابن منظور القَوْدُ نقيض السَّوْقِ، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة.

وسوف نذكر هنا بعض التعريفات لمفهوم القيادة فقد عرف هـيبر القيادة بأنها تشمل أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعات في المؤسسة حيث تحصل المؤسسة من خلالها على مزايا أو تحقيق لأغراضها، بينما عرفها هـرس بأنها عملية تأثير في نشاطات أفراد أو مجموعات تسهم في تحقيق الأهداف في موقف محدد.

وقد عرفها ستوجل بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق

أهداف أو أغراض محددة.

ومن هنا يمكن أن نقول:

القيادة هي

هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المفودة للوصول إلى الأهداف المرسومة والقيادة الناجحة تحرك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد.

الفائد :

هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد

من حوله لإنجاز أهداف محددة بحث مهارات القيادة وصفات القائد .

والقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد واتجاه أهداف الجماعة.

والقائد مسئول عن أتباعه، كما قال النبي ﷺ "كلكم راع وكلكم

مسئول عن رعيته، فالأمير راع على رعيته ومسئول عنهم، والمرأة راعية على بيت

زوجها ومسئولة عنه والعبد راع على مال سيده وهو مسئول عنه" والقيادة في الإسلام

معناها الحقيقي تحقيق الخلافة في الأرض من أجل الإصلاح والإصلاح، وقد أمر

النبي ﷺ بها ولو كانت في الاجتماع القليل العدد أو المتواضع الهدف، يقول ﷺ: "إذا

خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" ولهذا أولى علماء الإسلام موضوع القيادة

اهتماماً كبيراً، يقول شيخ الإسلام بن تيمية "يجب أن يعرف أن ولاية أمر الناس

من أعظم واجبات الدين، بل لا قيام للدين إلا بها فإن بني آدم لا تتم مصلحتهم إلا

بالإجماع لحاجة بعضهم إلى بعض، ولا بد لهم عند الاجتماع من رأس.

القائد : هو الشخصية القادرة على اختيار الرجال ، وفرض احترامه عليهم ، والحصول على محبتهم ومعرفة إمكاناتهم واستغلالها ، ووضع كل منهم في المكان الذي يلائمه ، وبث فكرة القوة والمساواة بينهم ، وتوزيع المسؤوليات عليهم ، وإشراكهم جميعاً في خدمة هدف سام على أن يتمثل فيه إيمان جاد بالمهمة التي يقوم بها.

صفات القائد الفعال والمؤثر

لا شك أن قيادة الناس أمانة ، وهي من أصعب الأمور ، وذلك بسبب اختلاف طبائعهم ، والأمور المحيطة بهم ، ويحتاج القائد إلى فن في التعامل معهم ، ورفق في أسلوب المحاوراة للوصول إلى الهدف المنشود وحتى يكون القائد بهذه المنزلة فلا بد من أن يكون صاحب تجربة فذة ، وممارسة لهذه الصنعة فالقيادة فن وعلم فهي فن بمعنى الملكات الموروثة وعلم بمعنى تعلم الأساس للقيادة تقوم عليها القيادة.

ولابد أن تكون للقائد صفات مميزة تؤهله ليكون على رأس هرم الجماعة ، والسراج المنير لمسيرتها حتى تصل إلى هدفها المنشود وبهذا المعنى يصبح رب الأسرة هو قائدها ليكون أولاده سالحين فاعلين ، وكذلك يصبح رئيس المؤسسة هو المسئول عن تسيير شؤونها لما فيه نجاحها ، والعلم مسئول عن طلابه وهكذا ينمو المجتمع كوحدة متكاملة ، وروح منسجمة.

والحق الذي لا يماري فيه منصف أن التاريخ لم يعرف ولن يعرف متبعاً يستطيع أن يؤهل الشخصيات ويصقلها ويربها ويهيئها للقيادة على أكمل وجه كما يفعل المنهج الإسلامي الإيماني العظيم.

وتعود هذه الحقيقة إلى أن منهج الإسلام في تكوين الشخصية التي تقود العالم هو منهج من عند الله ﷻ الذي يعلم طاقات الإنسان ويستطيع أن يستثيرها ويوجهها وينميها نحو تحقيق أكرم الأهداف.

من أخلاق القيادة - العقيدة الراسخة

أخلاق القيادة - قد تكفلت بها تربية ربانية إيمانية للشخصية المسلمة ووضع مفوماتها القرآن وبين هرووعها وتطبيقاتها النبي ﷺ وتبعها صحبه الكرام وتابعوهم.

وسنحاول أن نتبع بإيجاز أثر العقيدة الإسلامية والتربية الإسلامية في

تكوين شخصية القائد:

وتقصد بالعقيدة جميع الفنااعات العقلية والفلبية الجازمة التي يزرعها الإسلام في قلوب أتباعه عن الخالق سبحانه وصفاته وأفعاله وعن الإنسان وعلاقته بربه ووظيفته ومركزه ومصيره وعن الآخرة وما سيكون فيها من حساب وجزاء وثواب وعقاب. إننا نرى أن أركان الإيمان كلها تقف وتتكاتف في تكوين أعظم الدوافع.

1. عقيدة الإيمان بالله وأثرها في تكوين شخصية القائد

إن التحرر من العبودية لغير الله عز وجل لهو الخطوة الأولى والدفعة الأقوى في سبيل التغلب على قياد النفس وهواها ومن ثم الانطلاق نحو الحياة في مصاف الصادقين أصحاب التضحيات العظام فلا خضوع حينئذ لبريق شهوة ولا خنوع لسلطة قوة أرضية مهما غشمت فالحياء حينئذ تكون لله وحده والنفس تكون عبده مخلصه لباريها ترى سعادتها في إنفاذ أمره وتستشعر خلودها في القناء في سبيل مرضاته. أما الذين يسترقون أنفسهم بدراهم ما تزال أن تنتهي ومراكز ما تلبث أن تخلو وقصور ما تلبث أن تخرب فأولئك هم العبيد المسترقون لعدوهم المستذلون لأنفسهم عليهم شعار الخيبة ودثار المهانة ولما عرف العدو هؤلاء المرضى وأدرك ما يعبدون من الشهوات، عرض عليهم قسطا وافرا منها، فأسال لعابهم فساومهم على مبادئهم وقيمهم وعلى أوطانهم وأمتهم بل على أهلهم وأعراضهم فدفعوها أثمانا لما يطلبون فاتخذ منهم عملاء وخونة وجواسيس، وفرض عليهم مناهج وشروطا، فاطاعوه مقابل ما يضمن لهم من الهوى.

ففي إحدى المعارك مع الروم قال بعض المسلمون إنه قد حضركم جمع عظيم من الروم ونصارى العرب، فإن رأيتم أن تتأخروا، ويكتب إلى أبي بكر فيمدكم، فقال هشام بن العاص إن كنتم تعلمون أنما النصر من عند العزيز الحكيم، فقاتلوا القوم وإن كنتم تنتظرون نصراً من عند أبي بكر، ركبتم راحلتي الحق به، فقالوا ما ترك لكم هشام بن العاص مقاتلاً قتالاً شديداً وهزم الله الروم، فمرو رجل بهشام وهو قاتل فقال له رحمك الله هذا الذي كنت تبغي!

وفي يوم مؤنة كان المسلمون ثلاثة آلاف رجل، ولما وصلوا إلى معان (بلدة في جنوب الأردن) بلغهم أن هرقل نزل في مئة ألف جندي من الروم، وانضم إليه من نصارى العرب مئة ألف آخرون، فقال بعض المسلمين نكتب إلى رسول الله ﷺ نخبره بعدد عدونا، فإما أن يأمرنا بأمره، فتمضي له، فقام عبد الله بن رواحه، وخطب الناس فقال يا قوم والله إن كان التي تكبرهون للتي خرجتم تطلبون إنها الشهادة، وما تقاتل الناس بعدد ولا قوة ولا كثرة، ما نقاتلهم إلا بهذا الدين الذي أكرمنا الله به، فانطلقوا، إنها إحدى الحسينين، إما ظهور وإما شهادة، فقال الناس قد والله صدق ابن رواحه.

روى ابن إسحاق عن معاذ ابن عمرو ابن الجموح قال سمعت القوم وهم يقولون أبو الحكم لا يخلص إليه، فجعلته من شأني، فضممت نحوه، فلما أمكنني حملت عليه، فحزبته ضربه قطعت قدمه بنصف ساقه، وضربني ابنه على عاتقي فطرح يدي، فثعلقت بجلدة من جنبي، وأجهضني (أي غلبني واشتد عليه) القتال عنه؛ فلقد قاتلت عامة يومي، وإني لأسحبها خلفي، فوضعت عليها قدمي، ثم تمطيت عليها حتى طرحتها؛ فانظر ماذا فعلت قوة الروح في هذا الرجل، حتى تخلص عن ذراعه بتلك الطريقة التي ذكرها، ولم يمنعه الألم ونزف الدم من مواصلة القتال حيث غطت قوة يقينه على كل ألم.

2. أثر الإيمان بالرسول ﷺ في تكوين الشخصية القيادية

إن المؤمن الذي أيقن في أن رسوله قد جاء بالهدى والنور لهذه البشرية فأحبه حباً اكتمل معه إيمانه فصار أحب إليه من والده وولده والناس أجمعين كان سعيه في الاقتداء به سعي الصادقين. فإذا بالحياة في الاقتداء بالنبي ﷺ كلها نور وحبور وصلة بالأرض للسماء وغدا الكون كله جندياً معه يكافح ويقاتل ووقت صفه . ولما كانت شخصية النبي ﷺ قد اكتملت كشخصية قيادية نموذجية كان في الاقتداء بها خطوة كبرى على طريق القيادة الناجحة المنجزة التي تجمع بين رضا الرب سبحانه وفهم الناس وحسن القرار وتبل الهدف وإخلاص السلوك . ولقد بينت لنا السير كيف كان حرص قادة هذه الأمة الأوائل على اقتفاء أثر النبوة في قيادتهم للبشرية في كل حين ووقت . حتى إن أحدهم ليقيم مدى نجاحه وفشله بمدى تطبيقه لأوامر نبيه ﷺ ونواهيه وأخذه وعطائه وإقدامه وإحجامه .

3. أثر الإيمان باليوم الآخر في تكوين شخصية القائد:

إن الذي يحيا متيقناً بالحياة الآخرة يقينا لا غش فيه ولا شك، تتغير حياته تغيراً إيجابياً يكاد يرفعه إلى مصاف الصالحين فور إيمانه بذلك . والذي يعيش منتظراً النهاية والموت في كل حين يعيش معداً لها . والذي يحب الجنة لاشك يبدلها . والذي يخشى النار لاشك يهرب منها . لذا كان عجب السلف الصالحين أكثر ما يكون ممن (أيقن بالجنة ولم يفر إليها وأيقن بالنار ولم يهرب منها).

إن عقيدة المؤمن الراسخة لتشده إلى الحياة الروحانية في ظل وارف من ظلال الجنة ويستنهين في الحياة فيها بزخرف الدنيا ومناعه ويستصغر كل رزية فيها لم يقارنها بموعود صادق من ربه له في الآخرة . وإذا كان المسلم بالشهادتين ينطلق ويندفع إلى التضحية، فإن عقيدته وتصوره عن الآخرة تشده إلى العطاء الدائم شداً، وتملأ قلبه بالشوق إلى الشهادة، لأن هذه العقيدة تعرفه على حقيقة هذه الدنيا، وقيمة منافعها، وأنها ليست سوى مرحلة من مراحل وجوده، وممر ووسيلة إلى مرحلة نهائية، فيها القيم الخالدة، والتجارة الرابحة، والفوز الحقيقي.

يروى عن صلاح الدين الأيوبي أنه كان يحمل معه صناديق مغلقة في أيام جهاده، وكان يحرص عليها أعظم الحرص، ويرعاها أشد الرعاية، وبعد وفاته فتحت هذه الصناديق فوجد الذين فتحوها أنها تحوي وصية صلاح الدين وكفنه وكمية من التراب من مخلفات أيام جهاده. فانظر إلى حياة القائد المنتصر كيف يراها موصولة في سبيل الله أرضها وسماها، موته وحياتها.

ورد عن أم حارثة سواقة أنها أنت النبي ﷺ فقالت يا نبي الله، ألا تحدثني عن حارثة. وكان قتل يوم بدر بسهم. فإن كان في الجنة صبرت، وإن كان غير ذلك اجتهدت عليه في البكاء؟ قال يا أم حارثة، إنها جنان في الجنة، وإن ابنك أصاب الفردوس الأعلى فانظر إلى هذه الصحابة الجليلة كيف استقر في قلبها أن الخسران الذي يستحق البكاء هو فوات الجنة، بعدم إحراز الشهادة.

وروى البخاري عن أنس ؓ قال لما طعن حرام بن ملحان، قال بالدم هكذا، فنضخه على وجهه ورأسه، وقال فزت ورب الكعبة وأن الذي قتله جبار بن سلمى الكلابي متعجباً قوله فزت؟ متعجباً قالوا يعني الجنة فقال صدق الله، ثم أسلم!!

4. أثر الإيمان بالقدر في تكوين شخصية القائد

والإيمان بالقدر يغير النفس من نفس خائفة وجلّة مهتزة مترددة إلى نفس واثقة مطمئنة ثابتة فتصلح حينئذ لتلقي مهام القيادة ويلتف حولها الناس مستلهمين منها اليقين تطبيقاً لا قولاً، ويراهم الجميع أجدر ما تكون بالقيادة.

فالإيمان بقضاء الله يحطم الحواجز المثبطة للإنسان عن البذل والعطاء ويفشل الخوف على الرزق أو النفس مادام ذلك لله .

روى أصحاب السنن قول النبي ﷺ " لا يمتنع أحدكم مخافة الناس أن يقول بحق إذا رآه أو سمعه فإنه لا يقرب من أجل ولا يباعد من رزق".

فبالإيمان بقدر الله ﷻ في الأجل والأعمار وأسباب انتهائها يتحرر المؤمن من الخوف من الموت؟ والخوف على الحياة، حيث آمن أن الله ﷻ هو الذي يحيي ويميت، وأن أسباب الموت والحياة بيده سبحانه، وأن لكل مخلوق لحظة محددة في علم الله ﷻ يخرج فيها من هذه الدنيا، مهما اتخذ لنفسه من وسائل الحماية والوقاية.

وقد أنكر الله ﷻ على الذين يظنون القعود الكسل والخنوع مهرباً من الموت قال المولى ﷺ وقالوا لإخوانهم إذا ضربوا في الأرض أو كانوا غزى لو كانوا عندنا ما ماتوا وما قتلوا، ليجعل الله ذلك حسرة في قلوبهم، والله يحيي ويميت، والله بما تعملون بصير.^١

إن القائد المؤمن إذا أحيا في نفسه هذه المعاني اليقينية السامية انطلق في الرحاب بتورانية لم تسبق وشجاعة لم يعاها الدنيويون.

الأولى القدوة والتقوى

إن الناس تسمع بأعينها قبل أن تسمع بأذنانها. تسمع من القائد الأوامر والعروض القوي لكونها مدر القائد ملتزماً ثقة. من ذلك وهو رؤية القائد ملتزماً بما يقول، ودون ذلك فلا استماع ولا ثقة.

وما أجمل الحكمة الماثورة التي تصف مسؤولية القائد فتقول: 'إذا أردت أن تكون إمامي فكن أمامي'.

القيادة الحقيقية:

هي التي يترجم بها القائد مهمته بسلوكه وليس تأثيرها من خطية عصماء أو صرخات عرجاء أو صيحات رنانة.

القيادة الحقيقية:

ليست مجرد مركز أو مكانة أو قوة وإنما تفاعل نشط مؤثر وسلوك يترجم به مهمته.

وتكمن أهمية القدوة الحسنة في الأمور الآتية :

1. المثال الحي المرتقي في درجات الكمال، يثير في نفس البصير العاقل قدراً كبيراً من الاستحسان والاعجاب والتقدير والمحبة ومع هذه الأمور تنهيج دوافع الغيرة المحمودة والمناظرة الشريفة، فإن كان عنده ميل إلى الخير، وتطلع إلى مراتب الكمال، وليس في نفسه عقبات تصده عن ذلك، أخذ يحاول تقليد ما استحسنه وأعجب به، بما تولد لديه من حوافز قوية تحفز له لأن يعمل مثله، حتى يحتل درجة الكمال التي رآها في المقتدى به.
2. القدوة الحسنة المتحلية بالفضائل العالية تعطي الآخرين فتاعة بأن بلوغ هذه الفضائل من الأمور الممكنة، التي هي في متناول القدرات الإنسانية وشاهد الحال أقوى من شاهد المقال.
3. مستويات فهم الكلام عند الناس تتفاوت، ولكن الجميع يتساوى أمام الرؤية بالعين المجردة لمثال حي فإن ذلك أيسر في إيصال المعاني التي يريد الداعية إيصالها للمقتدى أخرج البخاري في صحيحه عن ابن عمر رضي الله عنهما قال اتخذ النبي ﷺ خاتماً من ذهب، فاتخذ الناس خواتيم من ذهب، فقال النبي ﷺ { إني اتخذت خاتماً من ذهب فنبذه وقال إني لن ألبسه أبداً، فتبذ الناس خواتيمهم } قالت العلماء: يدل ذلك على أن الفعل أبلغ من القول.
4. الأتباع ينظرون إلى القائد نظرة دقيقة فاحصة دون أن يعلم، قرب عمل يقوم به لا يلقي له بالاً يكون في حسابهم من الحكايات، وذلك أنهم يعدونه قدوة لهم، ولصبي تدرك خطورة ذلك الأمر فللنأمل هذه القصة يروى أن أبا جعفر الأنباري صاحب الإمام أحمد عندما أخبر بحمل الإمام أحمد للمأمون في الأيام الأولى للفتنة عبر الفرات إليه فإذا هو جالس في الخان، فسلم عليه، وقال يا هذا أنت اليوم رأس والناس يقتدون بك، فوالله لئن أحببت إلى خلق القرآن ليحبين يا جابتك خلق من خلق الله، وإن أنت لم تحب ليمتنعن خلق من الناس كثير، ومع هذا فإن الرجل يعني

المأمون - إن لم يقتلك فأنت تموت، ولا بد من الموت فأتق الله ولا تجهم إلى شيء
فجعل أحمد يبكي ويقول ما قلت؟ فأعاد عليه فجعل يقول ما شاء الله، ما شاء
الله .

وتمر الأيام عصبية على الإمام أحمد ، ويمتحن فيها أشد الامتحان ولم
ينس نصيحة الأنبا ري، فيها هو المروزي أحد أصحابه يدخل عليه أيام المحنة ويقول
له : يا أستاذ قال الله تعالى:

فقال أحمد يا مروزي اخرج، انظر أي شيء ترى قال فخرجت إلى رحبة
دار الخليفة فرأيت خلقاً من الناس لا يحصي عددهم إلا الله والصحف في أيديهم
والأقلام والمحابر في أذرعهم، فقال لهم المروزي أي شيء تعملون؟ فقالوا ننظر ما
يقول أحمد فتكتبه، قال المروزي مكانكم فدخل إلى أحمد بن حنبل فقال له
رأيت قوماً بأيديهم الصحف والأقلام ينتظرون ما تقول فيكتبونه فقال يا مروزي
أضل هؤلاء، كلهم أقتل نفسي ولا أضل هؤلاء.

فمن أبرز أسباب أهمية القدوة أنها تساعد على تكوين الحافظ في الاتباع
دوماً توجيه خارجي، وهذا بالتالي يساعد التابع على أن يكون من المستويات
الجيدة في المسالك الفاضلة من حسن السيرة والصبر والتحمل وغير ذلك
بل متى يكون المرء قدوة صالحة وأسوة حسنة ما لم يسبق إلى فعل ما
بأمر به من خير وترك ما ينهى عنه من سوء؟ وقد جاء في الصحيحين وغيرهما عن
أسامة بن زيد رضي الله عنه أن النبي، قال : إيجاب الرجل يوم القيامة فيلقى في النار فتندلق
أقطابه - يعني أعماده - في النار فيدور بها كما يدور الحمار برحاء فيجتمع أهل
النار عليه فيقولون أي فلان ما شئت؟ أليس كنت تأمرنا بالمعروف وتنهانا عن
المنكر؟ قال كنت آمركم بالمعروف ولا آتية، وأنهاكم عن المنكر وآتية
وقد قيل

وغير تقي بأمر الناس بالتقى طبيب يداوي الناس وهو عليل

وهنا مسألة هامة يحسن التنبيه إليها في هذا المقام وهو أن المسلم، حتى ولو كان قدوة مثرفياً في مدارج الكمال قد يغلبه هوى أو شهوة أو تدفعه نفس أمارة بالسوء أو ينزعه الشيطان، فتصدر منه زلة أو يحصل منه تقصير، فإذا حدث ذلك فليبادر بالتوبة والرجوع وليعلم أن هذا ليس بمانع من التماسي به والافتداء، فالضعف البشري غالب والكمال لله وحده ولا معصوم إلا من عصم الله.

وقد حدث مالك عن ربيعة قال سمعت سعيد بن جبير يقول لو كان المرء لا يأمر بالمعروف ولا ينهى عن المنكر حتى لا يكون فيه شيء ما أمر أحد بمعروف ولا نهى عن منكر قال وصدق من ذا الذي ليس فيه شيء.

وقد قال الحسن البصري لمطرف بن عبد الله بن النخعي يا مطرف عظم أصحابك فقال مطرف إني أخاف أن أقول ما لا أفل فقال الحسن يرحمك الله وأبنا يفعل ما يقول؟⁹⁹ لود الشيطان أنه ظفر بهذه منكم فلم يأمر أحد بمعروف ولم ينه عن منكر.

وقال الحسن أيضاً أيها الناس إني أعظمكم ولست بخيركم ولا أصلحكم وإني لكثير الإسراف على نفسي غير محكم لها ولا حاملها على الواجب في طاعة ربها، ولو كان المؤمن لا يعظ أخاه إلا بعد إحكام أمر نفسه لعدم الواعظون، وهل المذكرون ولما وجد من يدعو إلى الله جل شأؤه ويرغب في طاعته وينهى عن معصيته، ولكن في اجتماع أهل البصائر ومذاكرة المؤمنين بعضهم بعضاً حياة لقلوب المتقين، وأذكركم من الغفلة، وأمن من النسيان، فالزموا عافاكم الله مجالس الذكر، فرب كلمة مسموعة ومحترم نافع.

التقوى والإخلاص:

المنهج الإسلامي التربوي حريص دائماً على بلورة شخصية الفائد بشكل يتم فيه استواء شخصيته مع زيادة إيمانه، فلا يفرق المنهج الإسلامي التربوي بين

زيادة الإيمان وحسن السلوك وطهارة الباطن، بل رفع النبي ﷺ منزلة الخلق الحسن فقال كما روي في الصحيح "إن أقربكم مني مجلساً يوم القيامة أحاسنكم أخلاقاً". لذلك لا تكتمل شخصية القائد على المستوى التربوي في النهج الإسلامي حتى يكتمل شخصيته من شتى الجوانب وتهذب أخلاقه وتتضح مبادئه وتعلو قيمه.. فقد كتب عمر بن الخطاب ؓ "إلى قائدة سعد بن أبي وقاص ؓ" ومن معه من الأجناد أما بعد، فإنني أمرك ومن معك من الأجناد بتقوى الله على كل حال فإن تقوى الله أفضل العدة على العدو، وأقوى المكيدة في الحرب، وأمرك ومن معك أن تكونوا أشد احتراساً من المعاصي منكم من عدوكم؛ فإن ذنوب الجيش أخوف عليهم من عدوهم، وإنما ينصر المسلمون بمعصية عدوهم لله، ولولا ذلك لم تكن لنا بهم قوة؛ لأن عدونا ليس كعددهم ولا عدتنا كعدتهم، فإن استوتنا في المعصية كان لهم الفضل علينا في القوة، وإلا ننصر عليهم بفضلنا ثم تغلبهم بقوتنا واعلموا أن عليكم في سيركم حفظه من الله يعلمون ما تفعلون، فاستحيوا منهم، ولا تعملوا بمعاصي الله وأنتم في سبيل الله، ولا تقولوا إن عدونا شرمانا فلن يسلط وإن أسانا ضرب قوم سلط عليهم شر منهم، كما سلط على بني إسرائيل لما عملوا بمساخط الله كفرة الجوسج فجاسوا خلال الديار وكان وعداً مفعولاً الإسراء، الآية 5" وأسألوا الله العون على أنفسكم كما تسألونه النصر على عدوكم".

الثانية: يستطيع أن يؤثر على سلوك المرؤوسين 4:

يعتبر التأثير والنفوذ أحد المحاور الرئيسة في التعرف على ظاهرة القيادة وفي اكتشاف القائد الناجح، ويعتبر القائد ناجحاً من خلال التعرف على استخدام نفوذه وتأثيره على أتباعه ومرؤوسيه، وعليه يتوجب التعرف على كيفية تأثير القائد على مرؤوسيه ومن تلك الأساليب التي تؤثر على المرؤوسين:

1. استخدام المدعمات والعقاب:

ويقصد بها منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية حيث تمتع القائد بهذه الصلاحيات في هذا المجال يزيد من قدرته على التأثير على مرؤوسيه.

2. تحديد أهداف العمل

القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمؤوسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل بها، ويشترط في تحديد الأهداف أن تكون محددة وموضوعية قابلة للقياس.

3. جمع وتحليل المعلومات

لكي يمارس القائد نفوذاً عالياً عليه أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تهم وتمس مؤوسيه ثم عليه أن يقوم بتحليلها وانتقاء النافع منها والمؤثرة في دافعية وأداء المؤوسين.

4. تحديد أساليب العمل

ويتم ذلك من خلال قيام القائد بوصف مهام العمل وتحديد طرق التنفيذ وتدريب المؤوسين وتوجيههم.

5. تهيئة ظروف العمل

أن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكن أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مؤوسيه ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تشكيل جماعات العمل.

6. تقديم النصيحة والخبرة والمشورة

إن توجيه القائد للمؤوسين من فترة لآخرى وتقديم الخبرة والمشورة لهم في مجال العمل، وقيامه بتقديم نصيحته في الوقت المناسب تكسبه نفوذاً أو تأثيراً على مؤوسيه.

7. إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم

يتميز القائد الناجح بإشراك مؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تمسهم فالمشاركة في الظروف المناسبة تشعر المؤوسين بالرضا والاعتزاز بأنفسهم.

8. تشجيع ورفع دافعية المؤوسين

يواجه القائد مؤوسين ذوي دافعية وحماس منخفض لأداء العمل من وقت لآخر، حيث إن الأفراد تختلف دافعتهم من وقت لآخر وعلى القائد الناجح أن

يتغلب على ذلك بعدة طرق منها أن يدرس حاجات المرؤوسين أو أن يساعدهم في تحديد أهدافهم وأن يشعرهم بالعدالة.

الثالثة: الهدوء وضبط النفس

من أهم سمات القيادة الناجحة الهدوء وضبط النفس، وهي صفة جليلة في رسول الله ﷺ في جميع أحواله، إن الهدوء وضبط النفس موهبة فطرية وسعة خلقية تكتسب كذلك، ولا بأس بذكر موقفين له تتبين فيهما هذه الصفة: أولاً في معركة حنين عندما هوجم المسلمون بهجوم قوي من الكفار (هوازن ومن معها) وقر من قر ممن أسلم بعد الفتح، وتراجع المسلمون عشوائياً، في هذه اللحظات الحرجة والصعبة كان رسول الله ﷺ ثابت الجأش هادئ الأعصاب يقول أيها الناس هلموا إلي أنا رسول الله، أنا محمد بن عبد الله، ويقول لعمري العباس ناد أصحاب الشجرة، وبفضل الله ثم بفضل هذا الثبات من الرسول - أب المسلمون إليه ورجعوا يتجمعون حوله وانتصروا بعدئذ بإذن الله.

هذا الموقف يحتاج إلى تأمل، ففيه الشجاعة وحسن التصرف، وفيه هدوء النفس وعدم الهيجان، وفيه التوازن مع ما في الحدث من شدة انعكست على الآلاف ممن سار في الجيش، يذكرني هذا الهدوء من رسول الله ﷺ يقول أحدهم لحكي يحافظ القائد على هدوئه، عليه أن يعتاد على معالجة الأمور المفجعة وكأنها عادية، بدلاً من معالجة الأمور العادية وكأنها فواجع، ويقول كذلك على القائد الذي يود أن يكون أهلاً للقيادة أن يبدأ بقيادة نفسه ولا يمكن لمن لا يسيطر على نفسه أن يسيطر على الآخرين.

إن استقبال أي حدث مهما كانت درجة عظمته بهدوء وضبط نفس

يمكن المسئول والقائد من عدة أمور منها:

أولاً: استيعاب الحدث بمعرفة حجمه الحقيقي، فكيف من موقف استقبالنا بشدة وغلظة بينما هو أبسط وأصغر من أن يواجه ويستعد له على حساب أمور أخرى والعكس صحيح فكيف من حدث ظهر لنا بسيطاً فلم يحسب له أي حساب فلما

تبين لنا أنه كبير ويحتاج إلى موقف سريع منا لم تتمسك من استيعابه، ففي كلا الحالتين ضبط النفس وهدوءها يعين القائد على دراسة حجم الأحداث .
ثانياً استيعاب الحدث بمعرفة مسبباته، الأسباب التي من شأنها أن تؤدي إلى وقوع الحدث يعين على معرفة أفضل المواقف التي ينبغي اتخاذها .
ثالثاً استيعاب الحدث بمعرفة أبعاده المستقبلية، فما من حدث إلا وله ما وراءه، والهدوء وضبط النفس مما يعين القائد على الاستعداد لمواجهة العقبة الواعية لما يدور حوله .

ففي غزوة حنين نفسها غنم المسلمون غنائم كثيرة جداً، فأعطى رسول الله ﷺ من هذه الغنائم أعطيات كبيرة للمؤلفة قلوبهم من أهل مكة وبعض زعماء الأعراب، فوجد الأنصار في أنفسهم شيئاً؛ لأن رسول الله ﷺ لم يعطهم، وظنوا أنه قسمه في قومه، فجمعهم رسول الله ﷺ في مكان وخاطبهم قائلاً: "يا معشر الأنصار، مقالة بلغتني عنكم، وموجدة وجدتها علي في أنفسكم، ألم أتكم ضللاً فهداكم الله، وعالة فأغنكم الله، وأعداء فآلف الله بين قلوبكم؟ قالوا بلى، لله ولرسوله المن والفضل ثم قال ألا تحببوني يا معشر الأنصار؟ قالوا بعباداً تحببك يا رسول الله؟ لله ولرسوله المن والفضل .

قال: أما والله لو شئتم لقلتم، فلصدقتكم وصدقكم أتيتكم مكذباً فصدقكم، ومخدولاً فتصبرناك، وطريداً فأويناك، وعائلاً فأسيناك) .
أوجدتم يا معشر الأنصار في أنفسكم في لعاعة من الدنيا تألفت بها قوماً ليسلموا ووكلتكم إلى إسلامكم ألا ترضون يا معشر الأنصار أن يذهب الناس بالشاء والبعير وترجعوا برسول الله ﷺ إلى رجالكم؟ هو الذي نفس محمد بيده لولا الهجرة لكنت امرأاً من الأنصار، ولو سلك الناس شعباً وسلكت الأنصار شعباً لسلكت شعب الأنصار اللهم ارحم الأنصار وأبناء الأنصار وأبناء الأبناء .

قال فبكى القوم حتى أخطلوا لحاهم، وقالوا رضيتم بمرسول الله قسماً وحظاً.

يقول صاحب كتاب فن القيادة: "يوحى الهدوء بأن صاحبه ذو إرادة لا تتحول عن هدفها وتسبب نظرة الرئيس الهادئة العميقة شعوراً من القلق لدى المشاغبيين ومثيري المشاكل من المردوسين، وإحساساً غريزياً بأنهم أمام قوة لا تقهر".

الرابعة: القيادة ليس لها سن معين

إن القيادة لا تشترط سناً بعينها، أو من له سلالة عريقة. القرآن أخبرنا عن قصص كثيرة للقيادة لكننا في هذه المقالة سوف نذكر قصة طالوت عليه السلام. لقد أخبرنا الله ﷻ في القرآن الكريم عن صفات قائد عظيم، هو طالوت قال تعالى: {إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ} ^(١)، وجاء في تفسير الآية الكريمة: قيل عن طالوت كان سقاء، وقيل دباغاً، ولم يكن من سيحط النبوة أو الملك، بل إن الله اصطفاه، وزاده بسطة في العلم الذي هو ملاك الإنسان، وأعظم وجوه الترجيح، وزاده بسطة في الجسم الذي يظهر به الأثر أثناء الملتمات.

فأمر القيادة لا يورث إذاً، ولكن يُعطى لمن له خبرة وذرية، وحبى بصفات أهلكه لذلك لكن المشكلة في البعض أنه يظن أن القائد لابد أن يكون أبنائه قادة وقد يكون الكلام صحيحاً في بعض جوانبه لكن في المجمل فالقيادة لا تورث ولا تتعلق بجنس ولا لون ولا لغة ولا مهنة.

القيادة كذلك لا ترتبط بسن معينة من ذلك قيادة أسامة بن زيد رضي الله عنه في بعثه لغزو الشام ومعه أبو بكر، وعمر، وكبار الصحابة رضي الله عنهم أجمعين!

البعض قال إن أسامة تولى لقربه من النبي وهذا كلام غير صحيح لأنه لو لم يكن يصلح ما ولاء النبي.

يقول الإمام الذهبي في سير أعلام النبلاء إن من صفات القائد العلم والخبرة والشجاعة وكلها كانت صفات تتوافر في أسامة بن زيد رضي الله عنه.

الخامسة: القدرة على رؤية الصورة الشاملة وتمثيل الآخرين:

ينظر القادة إلى الأمور بشمولية وبعد نظر، ويسعون جاهدين لنقل هذه الصورة إلى الآخرين. وبعض القادة يفضلون في نقل رؤاهم ومفاهيمهم للآخرين وهذه الخطوة المهمة التي تميز القائد الفعال عن غيره.

إن القيم والحقائق هي التي تحدد مفاهيم الصورة الشاملة. وعندما لا يمتلك القائد الحقائق الواضحة والقيم العالية لن يستطيع تحديد الصورة الشاملة وبالتالي لن يستطيع نقلها للآخرين، لأن فاقد الشيء لا يعطيه، لذلك عادة ما ينجح القادة في إدارة العمل ولكنهم لا يوفقون لقيادة الآخرين ونقل رؤاهم إليهم لأن أولئك -بشكل بسيط- لا يساعدونهم في استيعاب ما يحدث لهم وحولهم.

إذا كان طموحك أن تصبح قائداً فعلاً يجب عليك أن توضح مفاهيمك بطرائق سهلة على الآخرين استيعابها، لذا على القائد أن يتأكد دائماً من وضوح الحقائق للآخرين، وأنها رسخت في عقولهم وأدركوها تماماً. بشرط أن تلامس هذه الحقائق احتياجات وآمال ومشاعر الآخرين.

إن الحقائق وحدها لا تكفي لدفع الآخرين لإنجاز العمل، بل عليك أن تستثمر الحقائق مع القيم بحيث تنقل الوعي بالترغبات والآمال والعواطف التي تساعد على نشر رؤيتك.

السادسة: القدرة على صنع القرار الملائم

من مميزات القائد الناجح صنع أو اتخاذ القرار، ولا شك أن هذا الأمر يزيد من ثقة العاملين بمديرهم وقائدهم.

مفهوم عملية صنع القرار:

العملية التي يتم بموجبها تحديد المشكلة والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة والموضوعية بين عدد من البدائل والاختيار الحذر والمدرَك والهادف لحل المشكلة التي من أجلها تم صنع القرار. كما أن صناعة القرار ترتكز على المهارات التالية :

1 تحديد الأولويات:

إن صناعة القرار واتخاذ ميزة ضرورية لكل مدير أو قائد، ومهارات صنع القرار أمور ملحة لتحقيق أقصى درجات الأداء، وهي تتطلب من المدير أو القائد أن يميز بين الأمور من حيث تحديد أولوياتها ومن ثم التحكم عليها.

2 وضع أهداف واضحة:

أول مرحلة في تحقيق الأهداف هو تحديدها إن الأهداف المحددة تعطي وجهة محددة لعملية صنع القرار، وفي عملية صنع القرار يؤدي وضع الأهداف إلى توضيح المتطلبات.

3.المقاربة المنهجية لصنع القرار

قد يفشل قرار ما، لا لسوء ولكن لظروف خافية حالت دون نجاحه. هذا الأسلوب نافع عندما يكون هناك جدل حول مشاريع متعددة وأنها أنتفع وأجدي، وهنا يعتمد المدير على توجيه النقاش لتحديد المتطلبات الأولية والثانوية ومدى ملائمة كل مشروع مع هذه المتطلبات المحددة بما يتوافق مع أهداف الشركة.

القيادة تثير وتأثر لن تستطيع كقائد أن تؤثر في الآخرين ما لم تتخلل داخل مشاعرهم وأحاسيسهم وعواطفهم وهذا ما يعرف بالتقمص العاطفي.

الأساليب الشائعة لإتخاذ القرار:

هناك أربعة أساليب يتبعها مديرو المدارس في إتخاذ القرارات وهي:

1. الخبرة: استخدام الخبرات السابقة على أساس أن المشكلة الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة.
2. المشاهدة: التقليد وتطبيق الحلول التي اتبعها مديرون آخرون في حل مشاكل شبيهة.

3. التجربة والخطأ.

4. الأسلوب العلمي.

خطوات الأسلوب العلمي في إتخاذ القرار:

1. تشخيص المشكلة وتحديد الهدف.
2. تحليل المشكلة.
3. تحليل البدائل الممكنة.
4. تحديد البدائل ومقارنتها واختيار البديل المناسب.
5. اختيار الحل.
6. الإعداد للتنفيذ والمتابعة.

تنبيهات:

1. لا يكن قرارك ردة فعل غير مدروسة.
2. لا تتخذ قرارا مجاملة لاقتراح قدم لك، فإن الناس يغيرون آرائهم، وقد يغضب عليك من استرضيته بقرارك، وتبقى عليك مسئولية القرار.
3. لا تلجأ لأول حل يخطر ببالك.
4. لا تسخ قرارات اتخذها غيرك، فقد تكون ظروف مدرستك ليست كظروف مدرسته.

1. نصيحة لصنع القرار الجيد:

1. حدد هدفك أو مشكلتك بدقة.
2. اجمع المعلومات الكافية.
3. وسع قاعدة القرار وأطلب المشاركة في صنعه من كل الذين لهم علاقة به حتى الطلاب.
4. اطلب عدة خيارات وبدائل.
5. وازن بين تلك البدائل، وحدد نقاط الضعف والقوة فيها.
6. حدد - بالاشتراك مع مجموعتك - الخيار الأمثل.
7. أعط نفسك ومجموعتك فرصة لتصور جميع النتائج.

السلبية والإيجابية المترتبة على هذا القرار:

1. وضع مبررات اتخاذ.
2. اختر الوقت المناسب لإصداره.
3. حدد المسؤوليات في تنفيذه.
4. أعط الدعم المادي والمعنوي لإنجاحه.
5. تابع تنفيذه.
6. ضع إجراءات مكتوبة في حال عدم التقيد به.

معوقات اتخاذ القرار:

1. قصور البيانات والمعلومات.
2. التردد وعدم الحسم.
3. السرعة في اتخاذ القرار.
4. الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار.
5. عدم المشاركة في اتخاذ القرار.

السابعة القائد المؤثر مستمع جيد

لكي تصبح قائداً فاعلاً يجب أن تنظر إلى الصورة كاملة لكي
تستطيع أن تؤثر في الآخرين، ولكي تؤثر في الآخرين يجب عليك أن تستمع لهم
والمهم أن تستمع بحق للآخرين عن طريق ما يلي:

1. اجعل ذهنك صافياً:

لذا يجب عليك التركيز والإنصات إلى حديث الآخرين وعدم الانشغال بأي
صارف.

2. كن صريحاً:

عند استماعك للشخص الذي أمامك، بغض النظر عما يقوله هل يوافقك
أو يخالفك ؟

3. اطرح الأسئلة

أهم ما يقوله الآخرون لك . واطرح الأسئلة للتوضيح والتفصيل لا للتعجيز
والإحراج.

4. ادرس لغة الجسد:

اللسان يخبرك بما يدور في العقل، بينما حركات الجسد تخبرك بما
يدور في الروح، لذلك أحسن استخدام لغة الجسد لتستمع وتفهم بشكل أكبر.

5. الاعتراف:

إن التفاعل مع الشخص المتحدث تعطيه شعوراً أنك تفهم ما يعنيه، وبأنك
تفهم مشاعره وأحاسيسه.

6. تبادل الرأي:

تجاذب الحديث مع الشخص المتحدث، وأعد صياغة كلامه، وتبادل معه
المشاعر والأحاسيس.

7. لخص الموضوع:

قبل الخوض في الحديث والكلام الكثير، فعندما نتأكد من انتهاء المتحدث عن الحديث السابق، لخص حديثه بدون مقاطعة ثم اتركه يتابع الحديث.

8. أظهر الاهتمام:

يجب عليك كقائد فاعل أن تظهر اهتمامك بالمتحدث. وأن تصل وإياد إلى درجة الاعتناق العاطفي. ولن يستطيع أي قائد أن يتجح دون هذه الرابطة التي هي نقل احتياجات وأمال ومشاعر الآخرين. وكذلك يجب أن تكون هذه المشاعر صادقة من لدن القائد حتى يحصل على ولاء الآخرين، إذ لا قيادة دون ولاء.

9. أظهر مشاعر الاحترام

بدون التزام لا يوجد ولاء، وبدون ولاء لا توجد قيادة، وإذا أردت أن تحقق هذه المقولة عليك أن تحترم حقوق واحتياجات ومشاعر وأحاسيس الآخرين إن تقدير الآخرين سر من أسرار القيادة الناجحة.

10. الاتصال القائم على الصراحة

إن الوضوح والصراحة ركيزتان من ركائز القيادة الناجحة إن الاتصال مع الآخرين بوضوح يشكل لك - كقائد - مصداقية لدى الآخرين، وبالتالي تستطيع أن تؤثر على الآخرين عبر قنوات الاتصال الفاعلة. الثامنة القوة:

(المعيار هو) إن خير من استاجرت القوي الأمين ٩١ سورة القصص.

القوة والأمانة. نعم إن هاتين الصفتين تجمعان كل المعاني القيادية التي تحدث عنها علماء الإدارة في العالم.

القوة :

وتعني الكفاءة والذكاء والقدرة على أداء المهمة، وتختلف القوة المطلوبة باختلاف المهمة.

قال ابن تيمية :

والقوة في كل عمل بحسبها ، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب وإلى الخبرة بالحروب ، والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه القرآن والسنة وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام . يمتلك صاحب المنصب أو القائد أو المدير قوة تسمى قوة المنصب وتعني السيطرة على حياة الآخرين ، وهذا أمر طبيعي ، ولكن هذه القوة محدودة التأثير . إن الذين يستطيعون أن يؤثروا في حياة الآخرين يمتلكون قوة خفية تعرف بقوة الشخصية (كاريزما) تمكنهم من توجيه الأفراد ومن ثم التأثير عليهم وحثهم على العمل .

أنواع القوى :

1. قوة المركز (المنصب) :

وهي الحق المعطى لك داخل منصبك ومركزك الوظيفي الذي تتولاه ، وتظهر هذه القوة عند أول مرحلة من تعيينك في المنصب ، وتتميز بأنها ذات تأثير محدود ، وإنتاجية سريعة لكنها غير مستقرة .

2. قوة الشخصية (الكاريزما) :

وهي مجموعة من السمات والقيم المثلى والمهارات العالية تجذب بها لب الآخرين وتكسب طابع التأثير عليهم تظهر هذه القوة بعد مدة من تعيينك في المنصب ، فبإدراك الآخرين أنك تمتلك قيمة ومبادئ مثلى ، وذو مصداقية وعزيمة صادقة فيثأثرون بك ، هذه القوة ذات تأثير عالي وإنتاجيتها عالي ومستقرة . قد يمتلك البعض قوة المركز بينما لا يتمتعون بقوة الشخصية ، والعكس قد يحدث ، وعند إيجاد الشخص الذي يتمتع بقوة المنصب ويمتلك قوة الشخصية نحصل على القائد الناجح .

والسؤال هنا ما الممارسات التي تزيد من قوة الشخصية ؟

• ممارسات قوة الشخصية:

1. التحريض:

يدرك القادة الناجحون أن التحريض يأتي من الداخل، وهم يقومون بمجهود صادق لتفهم احتياجات الأفراد ومشاعرهم، لذا يتم تحريض الفرد بحسب احتياجاته.

2. الملاحظة:

يتميز القائد الفاعل بقوة الملاحظة عند متابعته ومراقبته للآخرين عن طريق النظر إلى عيونهم أو تصرفاتهم أو طريقة حديثهم فيتنبأ بأحوالهم ومشاعرهم يتميز القادة الناجحون بتشغيل الحاسة السادسة لديهم وهي (الحدس).

3. تبادل الأفكار:

إن روح العلاقة والمعاملة بين القائد الناجح وأتباعه قائمة على تبادل الأفكار وتلاحمها مع بعضها البعض، لذا ستدرك من خلال هذه الطريقة النتائج المرغوبة لديك.

4. التقصي:

إن عملية التقصي تشجع الآخرين على التحدث معك، والتقصي عملية تبين مدى اهتمامك بالعاملين بعيداً عما يسمى بالتطفل، إذا الفرق بينهما شائع فالتقصي معرفة الأحوال بأسلوب مؤدب يقصد الاهتمام بالعاملين وخدمتهم، أما التطفل فهو معرفة أحوال الآخرين بأسلوب غير لائق يقصد المعرفة والتدخل في شؤون الآخرين.

5. التشجيع:

القائد الناجح شخص مؤثر يشع حماساً ويبعث على التشجيع: لأنه يمتلك روحاً عالية وعزيمة صادقة. وهنا السؤال كيف يتم تشجيع الآخرين؟ والجواب على

ذلك يجب عليك أن تجعل العاملين يدركون الفوائد التي تعود عليهم من تحقيق ما تطلبه منهم.

6. منح المكافآت:

يجرب القائد الناجح أن العاملين لا يندفعون إلى العمل ما لم يجدوا التقدير لذا يجب عليك كمقاتد أن توفر الحوافز الملائمة؛ لتضمن استمرار العمل خصوصاً إذا كان العمل شاقاً.

7. التوجيه:

إن القائد المؤثر هو الذي يحدد مسار الآخرين، وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف المشتركة التي يشارك فيها كل فرد من أفراد الفريق مع المحافظة على الروح العالية للفريق.

8. التكيف مع الهدف:

القائد الناجح يستطيع التكيف مع الهدف؛ لأن لديه رؤية شاملة وصورة أكبر، لذلك عليك كمقاتد فعال أن توجه عن طريق تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها مع وضع المواعيد النهائية والوسائل الملائمة للانتهاء من العملية.

9. نقل الأهداف والأغراض الموضوعية

إن الرؤية عبارة عن هدف، ومعالم الطريق للوصول إلى الهدف هي الأغراض الموضوعية، ولتحقيق ذلك يجب أن تكون واضحاً وتتحدث عن رؤياك بحماس وبإيجاز وشجاعة وإبداع.

10. التشييط

إن وضع خطة تعتمد على أهداف وأغراض ثم تحديدها بعناية هي الجزء العقلاني في القيادة، وأما الرغبة في الدفاع عن كل ما هو سليم فهو الجزء العاطفي، واندماج الجزء العقلاني مع الجزء العاطفي يخلقان روح التعاون وتركيز أنشطة الناس على تحقيق الأهداف المشتركة.

ومن مظاهر فقدان القوة

الروتين القاتل

وأعراضه البطء في إنجاز المعاملات والضغط في العمل والذي يسبب الاكتئاب والملل، ويؤدي إلى تمضية الوقت كيفضا اتفق ولعل هذا واضح في ترهل الإدارة والروتين الحكومي المستشري في معظم الدول العربية.

ضعف الاستغفار

يضعف الاستغفار عندما يصبح استغفاراً سريعاً بلا روح استغفاراً شفهيّاً لا يلامس شغاف القلب، فيرق به من خشونة الذنب وهو من شروط القوة المعنوية والاقتصادية التي غفلنا عنها ولا توجد لدى أنظمة الغرب أو علومهم وهذا هو عليه السلام ينصح قومه بشروط البتة المعنوية الاقتصادية فيقول: { يَا قَوْمِ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوا إِلَيْهِ يُرْسِلِ السَّمَاءَ عَلَيْكُمْ مِدْرَاراً وَيَزِدْكُمْ قُوَّةً إِلَى قُوَّتِكُمْ }^١ - التاسعة الأمانة:

وتعني المصداقية والرقابة الذاتية والمبادرة لأداء العمل على أتم وجه وتستخدم كلمة الأمانة بأكثر من معنى، ومنها:

التكليف

قال تعالى { إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا }^٢

الأمانة المعنوية

تعتمد حدود الأمانة إلى ما هو أبعد من القضايا المالية، فهي تشمل أمانة الفكر والرأي والموقف وعلى سبيل المثال عدم بخس العاملين حقوق التقدير الممزوج بالحب، ومساعدتهم في قضاياهم ومشاكلهم المؤثرة بقدر الاستطاعة.

^١ - سورة هود

^٢ - سورة الأعراف

الضمير اليقظ

وهو الذي ، كما يقول الغزالي، تصان به الحقوق المتمثلة في حقوق الله والناس وتحرس به الأعمال من دواعي التفريط والإهمال..

الإتقان

فالحرص على أداء الواجب المنوط بالشخص بشكل متقن من أخلاق المسلم ومنه السهر على حقوق الناس وإذا استهان الفرد بما يكلف به وإن كان صغيراً فخطأ فيما يعمد إلى أن تستشري روح الفساد والضياع في كيان المؤسسة بل إن المطلوب هو تجاوز الإتقان والوصول إلى درجة الإبداع في التخطيط والتنفيذ مسترشدين بدعوة المصطفى عليه السلام "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" أخرجه البيهقي.

عدم الاستغلال

أي عدم استغلال المنصب لمنافع شخصية أو للإضرار بمصالح الآخرين وإضاعة حقوقهم .

تعيين الأصلح

وهو تعيين الرجل المناسب في المكان المناسب وليس العكس مصداقاً لقول رسول الله ﷺ "من استعمل رجلاً من عصابة ، وفي تلك العصابة من هو أَرْضَى لله منه ، فقد خان الله وخان رسوله وخان المؤمنين" أخرجه الحاكم

إن الأمانة قضية عظيمة لا ينبغي أن نستعين بها أو نفرط في حقها فلا يجب تركيز على الشكليات ونسئ الجوهر الحقيقي، فبدل أن نمارس التربية والتعليم اكتفينا -على سبيل المثال- بالتلفين المبهم . ففقدنا قدرنا من الأمانة والنتيجة جيل من الشباب لا يرمى مصلحة المجتمع، ولا يقوم بدوره الصادق والمخلص في تقدمه وازدهاره.

العاشر: معرفة الرجال

إن من مسئولات الإدارة الفاجحة القدرة على الاستفادة من إمكانات التفوق، والتميز لدى المرؤوسين بأفضل ما يمكن، ولكي يتحقق هذا مكان لزاماً على القادة والرؤساء ضرورة معرفة وتمييز هذه المكامن لدى مرؤوسيهـم، وهو ما نعنيه بمعرفة الرجال.

إن توفر الرجال (أولاً)، والقدرة على توظيفهم لخدمة أهداف رسمها لهم القادة (ثانياً)، لهما طرفاً المعادلة الإدارية التي ينتج عنها نجاح القادة، وكلما أحسننا لمادة الاستفادة من هذا التوظيف كلما نتج عنه تفوق ونجاح ومن هنا اعتبرت القيادة فناً صعباً لارتباطها بالعنصر البشري الذي يصعب تحليله وفهمه ببساطة كما هو الحال في العناصر الكيميائية الطبيعية ومن خلال هذا التصور يمكننا فهم صورة العلاقة بين نجاح القادة، وبين قدرتهم على معرفة الرجال وينبغي ألا ننسى أن نجاح القادة ينتج عنه تحقيق لأهدافهم في الواقع ، كتبت إحدى أكبر المنظمات العالمية هذه الكلمات لتعبر عن سر نجاحها وتفوقها:

(لقد حققنا هذا النجاح من خلال تنظيم إداري وجو عمل يساعدان على

اجتذاب أفضل الكوادر البشرية، وتطوير وشحن المواهب الفردية).

ونلاحظ في هذه الكلمات عنصرين أساسيين:

العنصر الأول اجتذاب أفضل الكوادر البشرية.

العنصر الثاني تطوير وشحن المواهب الفردية.

ولا شك أنه ليس من الممكن تحقيق هذين العنصرين دون القدرة على

معرفة الرجال

ثبت عن رسول الله ﷺ أنه قال (أرأف أمتي بأمتي أبو بكر. وأشدهم

في دين الله عمر، وأصدقهم حياء عثمان، وأقضاهم علي، وأقرضهم زيد بن ثابت وأقرضهم أبي. وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، ألا وإن لكل أمة أميناً وأميين هذه الأمة أبو عبيدة بن الجراح) إن من أسرار-

العظيمة التي تمتع بها رسول الله ﷺ قدرته على معرفة رجاله، وحسن توظيفه لهم، كلاً حسب قدرته ومواهبه، يقول أحد المفكرين (إن معرفة الرجال بعمق من أدق أعمال الرئيس و أكثرها تأثيراً، إنها ينبوع القوة التي يملكها، إنها سر الرؤساء العظام) ومن المفيد هنا أن نحلل عظم الفائدة التي يجنيها القائد المتمكن من معرفة الرجال.

أولاً: إن معرفة الرجال هي الطريق الأمثل لحسن توظيفهم ووضعهم في المكان الذي يمكنهم أن يقدموا أفضل ما يكون في أنفسهم لخدمة أهدافهم.

ثانياً: إن توظيف المرؤوسين في مكانهم المناسب هو الحافز الحقيقي لإيجاد روح الاستمرارية والعطاء للأفراد، حيث يحقق الأفراد ذواتهم بتميزهم وتفوقهم من خلال إمكاناتهم الحقيقية.

ثالثاً: إن القدرة على الارتقاء والإبداع لمن وضعوا في المكان المناسب نتيجة إمكاناتهم هو ما أثبتته الواقع والتجارب الحية، مما ينعكس على تمييز التنظيم الذي يسير خلف القائد الناجح.

رابعاً: إن الإرباك وقلة الخبرة التي يظهرها أولئك الذين لم يتمكن المسئولون من حسن توظيفهم لقلة معرفتهم بحقيقتهم، هي إحدى السلبيات التي يمكن القائد الناجح تفاديها نتيجة معرفته برجاله.

خامساً: إن سد الثغرات بالمرؤوسين الأكفاء الذين أحسن القائد انتقاؤهم يمكنه من التفرد والمراقبة عن كثب لمن هم بحاجة إلى توجيه، وبهذا يستطيع من خلال معرفته للرجال سد الثغرات، والارتقاء بالآخرين دون غناء.

سادساً: إن درجة سيطرة القائد والرئيس على رجاله عملية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى تفهمه لشخصياتهم، ونفسياتهم، وقدراتهم، ولذلك فهو لا يستطيع أن يقدّر حجم المهام أو مستوى التكليف أو حدود الاستطاعة التي إذا تجاوزها تعرض الانضباط للمخالفة دون أن يتمكن من معرفتهم حق المعرفة.

سابعاً: إن الاستعداد الذي يديه المرؤوسون بالتعايش وبث الألام وطلب المساعدة لأولئك الرؤساء الذين استطاعوا فهمهم ومعرفتهم لئلا أكبر بكثير مما يديه من لم يستطع رؤسائهم تخمين ما يدور في رؤوس من يفودونهم ومن هنا يستطيع القادة احتواء غيرهم بمعرفة أسرارهم، وألامهم والعمل على القيام بدور الموجه والناصح لهم، بعد أن امتلكوا قلوب مرؤوسيهـم.

ولتطف وقفة مع هذا النص من واقع الخليفة الثاني (كان الخليفة عمر بن الخطاب ؓ)، يشاور أفاضل الرجال في تعيين كبار موظفيه، فقال لهم يوماً أشيروا عليّ ودلوني على رجل استعملته في أمر قد دهمني، فقولوا ما عندكم فإنني أريد رجلاً إذا كان في القوم وليس أميرهم كان مكانه أميرهم وإذا كان فيهم وهو أميرهم كان مكانه واحد منهم. فقالوا نرى لهذه الصفة الربيع بن زياد الحارثي، فأحضره وولاه فوق في عمله وقام فيه بما أرى على رجاء عمر وزاد عليه، فشكر عمر لمن أشاروا عليه بولاية الربيع).

والناظر في هذا النص من خلال ما سبق وقدمناه من أهمية معرفة الرجال يلعب الجوانب التالية:

1. فهم عمر لأهمية اختيار الرجال ومعرفتهم وذلك من خلال تشاوره مع أفاضل الرجال في تعيين كبار موظفيه.
2. حرصه على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب فقد بين لمن استشارهم صفات الرجل الذي يريد، حتى يتمكنوا من اختيار من يوافق هذه الصفات ليحقق هدف عمر.
3. حكمته في معرفة الرجال من خلال مواضعهم وتصرفاتهم، لا من خلال أقوالهم وما يقال عنهم، فقد استطاع أن يجسد في نظر مستشاريه مثال الرجل الحي الذي يريد.

الحادية عشرة: اللين

فأول ما يجب أن يكون عليه القائد مع أتباعه هو اتباع أسلوب اللين، واللين عكس الشدة والقسوة، ولعكسه ليس ضعفاً أو جنبا، وهذا هو أكبر خطأ يقع فيه الكثير من القادة حينما يتصورون اللين ضعفاً، والشدة والقسوة قوة وهذا قمة خطأ .

لذا فإن أول ما يؤكد عليه القرآن هنا هو اتباع القائد لجانب اللين مع المرؤوسين، لدرجة تصل ككما يذكر القرآن في آيات أخرى إلى خفض الجناح "واخفض جناحك عن الذين اتبعك من المؤمنين".

وهذا الأسلوب هو الذي يجعل العلاقة بين القائد والأتباع علاقة تواصل وحب وتفاهم، وتعطي جواً من الثقة والانفتاح والتشجيع على المبادرة والابتكار وتقتل روح الخوف أو القهر التي قد تسلك إلى النفوس دون أن ندري نتيجة للأسلوب القاسي العنيف ومن هنا يعتبر القائد اللين في طبيعته هو أكثر القادة تجميعاً لمن حوله وتأثيراً فيهم، وتحقيقاً للهدف.

وهذا إيراد من قبس النبوة في باب الرفق وبيان أثره لننتقل منه إلى ما يخص هذا المبحث. يقول عليه الصلاة والسلام : "إن الله رفيق يحب الرفق ويعطي على الرفق ما لا يعطي على العنف وما لا يعطي على ما سواه"¹ وقال مخاطباً عائشة رضي الله عنها : "عليك بالرفق إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه".

يا أيها المفتدي بهم إن الناس في حاجة إلى كنف رفيق، وإلى رعاية حانية وبشاشة سمحة، بحاجة إلى ودّ يسعهم، وحلم لا يضيق بجهلهم وضعفهم وتقصرهم في حاجة إلى قلب كبير يعطيهم ولا يحتاج إلى عطاءهم، ويحمل همهم ولا يتقلهم بهم يجدون عنده الاهتمام والرعاية والعطف والسماحة والمودة والرضا .

وقد يحسن أن تخصص الدعاء المقتدى بهم بخطاب عن الرفق أخذاً من نهج السلف إذ أن هذا الميدان ونحن نعيش الصحو الإسلامية وأجواءها المباركة نحتاج فيه إلى مزيد عناية وفقه وترفق .

يقول عمر وهو على المنبر "أيها الناس لا تُبغضوا الله إلى عباده فليل كيف ذلك أصلحك الله؟ قال يجلس أحدكم قاصاً فيقول على الناس حتى يبغض إليهم ما هم فيه، ويقوم أحدكم إماماً فيطول على الناس حتى يبغض إليهم ما هم فيه" ويقول ابن عباس رضي الله عنه "أحدث الناس كل جمعة فإن أكلت فمرتين فإن أكلت ثلاث ولا تمل الناس من هذا القرآن، ولا تأت القوم وهم في حديث فتقطع عليهم حديثهم وقال أنصت فإذا أمروك فحدثهم وهم يشتهونه وإياك والسجع في الدعاء، فإني عهدت رسول الله، وأصحابه لا يفعلونه"

وكان ابن مسعود يذكر كل خميس فقال رجل من القوم لوددت يا أبا عبد الرحمن لو أنك ذكرتنا كل يوم فرد عليه هذا الكفيف الذي قد ملئ علماً أما إنه يمنعني من ذلك أتى أكرم أن أملككم وإني أتخولكم بالموعظة كما كان النبي، يتخولنا بها مخافة السأمة علينا.

يعلق على هذا الحافظ ابن حجر في الفتح مستنبطاً مستخلصاً بقوله وفي هذا استحباب ترك المداومة في الجد في العمل الصالح خشية الملل، وإن كانت المواظبة مطلوبة، لكنها على قسمين إما كل يوم مع عدم التكلف، وإما يوماً بعد يوم فيكون الترك لأجل الراحة ليقبل على الثاني بنشاط، وإما يوم الجمعة ويختلف باختلاف الأحوال والأشخاص والضابط الحاجة مع وجود النشاط.

والرفق ذو ميادين فسيحة ومجالات عريضة فرفق مع الجهال إما جهل علم، أو جهل تحضر، ولقد رفق النبي صلى الله عليه وسلم بالأعرابي الذي بال في المسجد وتركه حتى فرغ من بوله وأمر أصحابه بالكف عنه وألا يقطعوا عليه بوله، فلما فرغ دعاه النبي، وأخبره أن المساجد لم تبني لهذا وإنما هي لذكر الله والصلوات

وحلف أعرابي آخر جذب برداء النبي، جذبة شديدة وكان عليه برد
نجراني غليظ الحاشية فآثر في صفحة عنق النبي، ثم { قال الأعرابي يا محمد مر
لي من مال الله الذي عندك فالتفت نبي الرهق والرحمة ضاحكاً ثم أمر له بعتاء {
بأبي هو وأمي، ما كهر ولا نهز ولا تهرم ولا ضجر.

الثانية عشرة البعد عن الفظاظه

والفظاظه هنا هي في القول اللاذع الشديد وقد تكون طبعاً في الإنسان لا
يستطيع التخلص منه، وقد يعتريه في أوقات أو ظروف معينة نتيجة لما يتعرض له من
ضغوط. وما يعتريه من مشاكل أو أزمات، فتجعل تعامله وخاصة ردوده وكلماته
مع من حول لا تكاد تخلو من نقد لاذع أو توبيخ أو تعنيف أو استهزاء. الخ
مما يخلق في نفوس من حوله حالة من الفرع والرعب التي تجعلهم يترددون
كثيراً قبل أن يشاركوا برأي أو يدلون بنصيحة، فيكفي من هذا القائد مجرد
تعليق صغير بلفظ حاد ليحمد أي حماس للمشاركة أو المبادرة في نفس كل من
تول له نفسه أن يقول رأي خاصة إن كان لا يجري هوى هذا القائد.

الثالثة عشرة البعد عن غلظة القلب

وغلظة القلب وما تنطوي عليه من قسوة شديدة تتحول مع الوقت إلى سمة
وقسمات جامدة ترسم على وجه مثل هذا الشخص لدرجة تجعل من نظراته
الفاسية وليس من كلماته فقط - سهاماً حادة تحمد أي محاولة للإبداع أو
الانطلاق أو الابتكار في نفوس من حوله خاصة إذا كانت لا تتماشى مع رأي
وهو، ومع الوقت تحول من حوله إلى مجرد أتباع خائفين مرتعشين مترددين، أو
منافقين مسبحين لحمد ومرددين لما يقول، وفي جميع الأحوال تؤدي تلك الصفة
والتي قبلها إلى حالة من النفور النفسي من المرؤسين لقائدهم تجعلهم ينظرون منه
ولا يربطهم به إلا القهر، فإذا كان لهم الخبرة من أمرهم فسوف ينقضون عنه لا
محالة.

الرابعة عشرة: العفو:

يلاحظ أن العفو عن الأتباع والمرؤوسين هنا جاء في صيغة الأمر، بينما كانت الصفات الثلاث السابقة تقرر حقيقة ما عليه الرسول ﷺ من لين، وبعد الفطاطلة وغلظة القلب والعفو هنا من الأمور الأساسية والضرورية لأي قائد لكي يتمكن من خلق مناخ حقيقي للشورى والمشاركة والإبداع وذلك أن أي جو للعمل لن يخلو من خلاف أو تقصير أو خطأ من جانب المرؤوسين فإذا لم يتعلم القائد كيف يعفو ويتسامح بشكل إيجابي وفعال ويتناسى هذا الخطأ بمجرد علاجه ويذكر صاحبه بضرورة الإقلاع عنه والندم عليه، فإن الأمر ضئيلة يكون من القسوة والشدة على نفس المخطئ لدرجة تجعله يستشعر الخجل من نفسه والتوازي عن الانتظار، بل والإحجام عن أي محاولة للمشاركة الفعالة أو إبداء الرأي حتى وإن كان صواباً، خاصة إذا لم يحجم القائد عن تذكير مرؤوسيه من وقت لآخر بعيوبه وأخطائه وتأنيبه عليها وسخريته منها.

لذا كان من الضروري للقائد أن يعفو ويصفح، وليس معنى ذلك تجاهل الأخطاء، وإنما يكون علاج الخطأ في حينه وتطوى الصفحة السوداء تماماً ويبدأ القائد صفحة جديدة، ولعل أفضل ما تعلمنا ذلك قوله تعالى في معالجة أخطاء الزوجة بعد أن حدد التدرج في العلاج بالعظة، ثم بالهجر، ثم بالضرب غير المبرح ثم يقول تعالى "فإن أظعنكم فلا تيغوا عليهم سبيلاً، إن الله كان علياً كبيراً".

إن أسوأ القادة هو ذلك الذي يذكّر المرؤوسين بأخطائهم ونقاط ضعفهم من وقت لآخر

الخامسة عشرة: الاستفقالهم

إذا كانت الصفات السابقة تعتبر أساسية ويمكن للقادة اكتسابها ليحققوا النجاح بصرف النظر عن عقيدتهم أو إيمانهم، فإن هذا الأمر على وجه الخصوص يعتبر من الأوامر الذي لا يمكن أن يتصف بها إلا مؤمن حق لأن الأمر

هنا تحظى مرحلة الرسميات ووصل إلى مرحلة القلوب والعواطف الشغوفة والحب الشديد الذي يجعل القائد لا يكتفي بالعفو فقط عن أخطاء أتباعه، وإنما يحرص على أن يستغفر لهم الله كي يعفو عنهم أيضاً، ولا شك أن ذلك لا يكون إلا من قلب نقي، رقيق، سليم، محب لمن حوله، رحيم، بل إن مجرد هذا الاستغفار الذي لا يكون إلا بين المرء وربه يترك أثراً طيباً في نفس كل من القائد والمرؤوس دون أي تدخل مباشر وهذه لغة القلوب، التي لا يعلمها إلا الله. ولك أن تجرب ذلك ويصدق ويقين وسوف تجد بنفسك كيف تتغير النفوس وتنتهي المشاكل التي لم يكن لها قبل ذلك علاج.

السادسة عشرة: الشورى في الأمر:

لعلني أكاد أزعم أن كل ما سبق ليس إلا تعهيد لهذا الأمر، وفرشاً ومناخاً لإيجاد جو إيجابي لممارسة شورى حقيقية وليست شكلية، تقوم وتبني على الجوهر وليس على المظهر فهل يمكن أن يكون هناك شورى حقيقية في ظل الشدة والقسوة، والفظاظة والغلظة؟!

لاشك أنه مهما كانت النظم والشكليات والادعاءات والممارسات التي تدعى ذلك، فإنها ما لم يتوافر فيها المقومات الخمس السابقة، لن تكون إلا مجرد شورى شكلية ديكورية جوفاء.

لذا فإن الإسلام لا يدعو فقط إلى نمط قيادة تشاوري، وإنما يضع ضمان ومقومات ممارستها وتحقيقه على أفضل صورة وأكمل وجه.

السابعة عشرة: العزيمة وعدم التردد:

لاشك أن أي قرار يتم بناء على كل ما سبق قد استوفى مقومات صنع القرار الصحيح بطريقة صحيحة، لذلك من الأسوأ الأمور أن يتردد القائد بعد اتخاذ القرار، خاصة إذا كان رأي الأغلبية مخالفاً لرأيه ورضخ هو لرأيهم، ثم حاولوا الرجوع إرضاء له، وهذا هو ما حدث بالفعل حينما استشار الرسول ﷺ أصحابه يوم أحد وأشاروا بالخروج للأعداء خارج المدينة وكان خلاف رأيه ﷺ فلما دخل

لارتداء عدة الحرب ندموا وهرروا الرجوع عن رأيهم لرأيه وأخبروه بذلك بعد خروجه ولكن الرسول ﷺ قال: "ما كان لنبي بعد أن لبس لأمنه وخرج للحرب أن يرجع ومضى لتنفيذ ما اتفق عليه .

إن أكبر آفة من آفات اتخاذ القرارات هي التردد ..

الثامنة عشرة التوكل على الله

ولا تنسى في خضم كل ذلك أنك إنما تسير بفضل الله وحوله وقوته ورعايته وعنايته، فإذا أخذت بكل الأسباب والمقومات السابقة هانت متوكل فاستحضر توكلك وهنا نلاحظ أن الآية ختمت بقوله "إن الله يحب المتوكلين". وصفة التوكل من الصفات أو الأخلاق الإيمانية، أي التي لا تكون إلا للمؤمن وهي صفة جامعة، فإذا أردت أن تعرف المعنى الحقيقي والمختصر للتوكل فهو أن تعمل على أخذ كافة الأسباب الموصلة إلى النجاح في أمر ما كأنه ليس هناك أي احتمال للنجاح إلا باتباع هذه الأسباب فقط، ثم تتوكل على الله في كل ذلك وبعد بقلبك وتقوض الأمر إليه ابتداء من توقيفه لك لهذه الأسباب وتوقيفه لك في النتائج المرغوبة، وأن يكون يقينك في التوكل على الله والثقة في عونه لك وأنه معك، كأن ليس هناك أدنى اعتماد أو ركون للأسباب

وليس معنى التوكل أن يانس المرء إلى الكسل والدعة والتخلف عن ركب العمل الجاد الموصل للنجاح والفلاح فهذا لا يحبه الله ولا يرضاه، وإنما يحب فقط المتوكلين عليه حق التوكل وبهذه الكيفية التي كان عليها الرسول ﷺ وأصحابه والتي أرشدنا إليها هذه الآية بشكل عملي ومحدد، ما الذي يجب أن يكون عليه الفائد من مقومات حتى يظفر بحب الله وتأييده ومن ثم النجاح والفعالية والفوز أو بلطف جامع الفلاح في الدنيا والآخرة.

فانظر يا أخي ثم تتغير أحوالنا ومنظوماتنا إن نحن غيرنا أنفسنا ونمط قيادتنا ليحسون على هذا المستوى الرائع الذي يدعو إليه القرآن العظيم، لكن وقبل

أن تتركك قد يرد ذهن سؤال وكيف كان نمط الرسول ﷺ القيادي؟ وما هي الصفات القيادية التي حرص القرآن على ذكره فيه؟
 وكيف يمكن لنا أن نتعلم منها ونقتدي بها؟ وما هي النتيجة المتوخاة من وراء ذلك؟

التاسعة عشرة: الحزم

قال الحكماء قديماً في الحزم:

- الحزم أنفُسُ الحظوظ.
- رب رأي أنفع من مال، وحزم أوفى من رجال.
- من لم يقدمه الحزم، أخره العجز.
- الحزم يوجب السرور، والتفكير يوجب الندامة.

وجماع كل هذا في معنى الحزم إذ أن لفظة الحزم تدل على القوة والاجتماع ويدخل في معناها حسن التصرف واتخاذ المواقف الواضحة بقوة وإصرار. والحازم هو الذي جمع زمام نفسه بقوة مواقفه وزمام الآخرين لحزم قيادته يصف أحدهم شخصية القيادة الحازمة فيقول (إن القيادة الحازمة هي التي تحافظ على تفكير واضح ومنطقي رغم المتاعب وتبحث عن الحقيقة وتمسك بها بكل إصرار مهما كلف الأمر وتثبت في المأزق بكل صبر ولو انسحب الجميع من حولها وتحكم بدون تحيز لأرائها وتصرفاتها الشخصية وتعترف بأخطائها بكل صدق وأمانة).

وتظهر هنا العلاقة بين القيادة الناجحة واتسامها بالحزم بوضوح إذ أن من أهم معاني القيادة القدرة على امتلاك زمام الأمور وهذا لا يتأتى للقيادة إلا بعد أمور كلها.

من معاني الجزم:

أولها: القدرة على تسيير الأمور وقت الرخاء والشدة، فالرجل الضعيف

المتخاذل لا يستطيع أن يقود أفراداً ويوحد صفوفهم ويشد أوصالهم وقت

الرخاء

فكيف به وقت الشدة حيث تزداد الحاجة إلى الحزم والقوة.

ثانياً: الوقوف أمام الأهواء فالرئيس الحازم لا تتلاعب به الأهواء ولا تتقاذفه الآراء فبحزمه يستطيع أن يضع الأمور في نصابها الصحيح دون أن يدع فرصة للأمور أن تتسبب أو تسير لتخدم غير المصلحة المناطة في عنقه، فهو ويحكمته وحزمه يسمع لذوي الحاجة والمنطق الصحيح ويقف واضحاً حازماً أمام ذوي الأهواء مما يذهله للسير بقاقلته دون تعثر

ثالثاً: الوصول إلى الهدف ولو كان صعباً سعة الحازم فمعنى الإصرار لا يفترق عن معنى الحزم، إذ إن القائد الحازم الذي رسخ في نفوس مرؤوسيه ضرورة تحقيق الهدف، يجد نفسه في مقدمة من يصبر ويسعى جاداً ليعكس قدوة بحزمه وإصراره حتى يصل هو ومرؤوسوه إلى ما تطلعونوا إليه وذلك خلافاً القائد المتخاذل الذي ينقطع به الطريق في المنتصف.

رابعاً: القدرة على اتخاذ القرار وتحديد الموقف الصحيح من أهم سمات القائد الحازم فهو لا يدع للشك والتردد سبيلاً إلى نفسه فإن حزمه يرفض ذلك وبشدة، إن من المهم دائماً أن لا يترك مرؤوسيه دون أن يعرفوا قراره أو موقفه في أمر ما لم يشر لهم شخصية تقودهم إلى سبل مختلفة ليست ككالتني ينبغي أن يرسمها لهم قائدهم الحازم.

خامساً: تحمل المسؤولية وأعبائها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسمعة القيادة الحازمة، إذ أن الحزم أول الطريق لا يعني شيئاً ولا يحقق أي منفعة إذا لم يترتب عليه الوصول إلى نهاية الطريق بكل تبعاتها وعندها يدرك المرؤوسون أن حزم قيادتهم ليس مجرد أزمة عابرة بل هي سمة متلازمة مع كونهم قادة بيدهم زمام الأمور. ويحضرني موقفان عظيمان يبرزان صفة الحزم في القيادة الناجحة:

الأول:

موقف موسى عليه السلام لما رجع من الطور بعد أن ناجى ربه وعاد بالآلواح وقد علم من الله بخبر عبادة قومه للعجل وعابن الأمر أقبل على قومه فعنفهم ووبخهم وعاتب أخاه هارون يا هارون ما منعك إذ رأيتهم ضلوك أي ألا تتبعني ، ثم أقبل على السامري فقال فما خطبك يا سامري ، توعدده وأنذره فقال فاذهب فإن لك في الحياء أن تقول لا مساس ، وهذا دعاء عليه بالآي يمس أحداً ثم توعدده في الأخرى فقال أي وإن لك موعداً لن تخلفه ، وبعد ذلك عمد إلى العجل فحرقه وذراه في البحر لوانظر إلى إلهك الذي ظلت عليه عاكفاً لتحرقه ثم لتتسفن في اليم نسفاً والقرآن يصف الموقف بصورة حزم واضحة إذ يشعر القارئ للقصة في كتاب الله سرعة اتخاذ الموقف والقضاء على الفتنة برمتها وبحزم سريع يكاد يكون خاطفاً فلم يتردد أو يتكاسل بل إن الوضوح والإصرار كان ملازماً لتصرفاته في القضاء على الأمر وهذا هو معنى الحزم الذي نتحدث عنه .

الثاني:

موقف الصديق أبو بكر في ردة الأعراب بعد وفاة رسول الله صلى الله عليه وسلم إذ ارتدت أحياء كثيرة وادعى طليحة الأسدي ومسيلمة الكذاب النبوة والتف حولهم قومهم وأنفذ الصديق جيش أسامة فقل الجند في المدينة ، فطمعت كثير من الأعراب في المدينة وراموا أن يهجموا عليها ، فجعل الصديق على أنقاب المدينة حراساً يبيتون بالجيش حولها ويصف ابن كثير هذا الموقف فيقول أعظم الخطب واشتدت الحال وقد تكلم الصحابة مع الصديق في أن يترك المرتدين وما هم عليه من منع الزكاة وينالهم حتى يتمكن الإيمان في قلوبهم ، ثم بعد ذلك يزكون فامتنع الصديق من ذلك وأباه وقام في الناس وقال كلمته المشهورة أي والله لو منعوني عقالاً كانوا يؤدونه إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم لأقاتلهم على منعها والله لأقاتلن من فرق بين الصلاة والزكاة ، وكان في اشتداد المحنة أن طمع الأعراب في المدينة وأغار بعضهم فما

كان من الصديق إلا أن بات قائماً ليلة يعين الناس فما طلع الفجر إلا وهم والعدو في صيد واحد ومكن الله للمسلمين واستمر على ذلك حتى قال المسلمون: لو رجعت إلى المدينة وأرسلت رجلاً، فقال: والله لا أفعل ولا أواسينكم بنفسي وهكذا بقي الصديق هو وصحابة رسول الله ﷺ يقاتلون حتى خضعت الجزيرة إلى حكم الله من جديد.

فالإصرار ظاهر في الموقف وهو من معاني الحزم وكلاهما من سمات القيادة الناجحة، رحم الله الصديق فيحزمه شرح الله صدر عمر بن الخطاب إذ يقول فما هو إلا أن رأيت الله قد شرح صدر أبي بكر للقتال، فعرفت أنه الحق وهذا الموقفان كان لهما الأثر العظيم في بقاء هذه الأمة، ولكل موقف حازم أثره ولهذا كانت للقيادة شأنها في حياة الجماعات والأمم.

العشرون القدرة على التخطيط

هناك مقولة تقول إن كل دقيقة تبدلها من وقتنا للتخطيط توفر أربع ساعات عند التنفيذ وما ذلك إلا لأهمية التخطيط على مستوى الأفراد والشركات والدول بل حتى على مستوى الأمم والحضارات مفهوم التخطيط:

التخطيط:

هو أحد وظائف الإدارة الرئيسية إضافة إلى التنظيم والتوجيه والرقابة ويمكن تعريفه بأنه وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة مع تقدير الاحتياجات المادية والبشرية لتحقيق هذه الأهداف بفاعلية.

وعليه تكون عناصر التخطيط هي

- دفع يسعى إلى تحقيقه.
- سيلة تحقيق الهدف.

- عيار ضبط جودة تحقيق الهدف

خطوات عملية التخطيط:

1. تحديد الرؤية

وهي الصورة الشاملة المستقبلية التي نريد الحصول عليها في المستقبل ولا بد أن تكون واضحة وملهمة للفرد إن كانت فردية وللجماعة إن كانت جماعية

2. وضع الرسالة

والرسالة جملة تعبيرية تصاغ كلماتها بدقة وعناية تحدد ما نريد أن تكون على المدى البعيد ، وهي تتضمن الهوية للفرد أو المؤسسة والتعريف بالأغراض المنشودة والوسائل التي تحقق هذه الأغراض

3. وضع الأهداف

وهي الأمور التي نسعى لتحقيقها على المدى البعيد ويراعى عند وضع الأهداف ما يلي :

1. صياغة الهدف بصيغة الفعل تحقيق ، إنهاء ، تبديل.
2. تكتب بعبارة إيجابية تدل على ما يفترض فعله لا ما يفترض تركه.
3. الدقة والاختصار دون إطالة أو إطنابه.
4. أن تكون الأهداف وفق القدرات والإمكانات.
5. إن كان الهدف للمجموعة فلا بد من اشتراك الجميع في صياغة الهدف.
6. تحديد الإطار الزمني لتحقيق هذا الهدف.

4. الأهداف الإجرائية :

ويراد بها الخطوات العملية لتحقيق كل هدف من الأهداف المحددة آنفاً ويراعى في الخطوة ما يراعى عند وضع الأهداف من حيث الصياغة والإطار الزمني الخ ..

5. تقويم الخطوة ومراجعتها

بعد الانتهاء من وضع الخطة والبدء في تنفيذها لابد أن يكون هناك مواجهة وتقويم لتنفيذ هذه الخطة وتكون هذه المراجعة إما أسبوعية أو شهرية أو غير ذلك بحسب الحاجة والاحتياج.

الحادية والعشرون إجادة التعامل مع الآخرين مهارات الاتصال:

يمثل الاتصال دورا هاما ورئيسا في حياة الإنسان وعلاقاته الاجتماعية وسير مؤسساته وفي إدارة الهيئات يمثل الاتصال عاملا حاسما لتحقيق النجاح حتى أن البعض يبالغ بالقول إن الإدارة ما هي إلا مجموعة من الاتصالات ويستند هذا الرأي إلى نتائج الأبحاث التي أثبتت أن المدير يقضي 80 % من وقته في العمل بالاتصال، فهو يستمع ويتحدث ويقرأ ويكتب المذكرات والتقارير في بحث آخر كانت النتيجة كما يلي:

- 20 % من وقت المدير أو الرئيس تنفق في اتصالات خارجية خاصة بالعمل .
- 3% اتصالات بالمرؤوسين والمنفذين .
- 40% اتصالات بالمستوى الإداري الأعلى .
- 10% تنفق في أداء أعمال تقنية .

ولكن ما هو الاتصال؟

الاتصال له مفهوم ضيق أو مادي وهو يعني وسائل الاتصال المادية (التليفونات، الرسائل، البرقيات، إلخ) وله مفهوم أوسع وأشمل ويقصد بذلك: نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر، وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.

أو هو تبادل الحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المشاعر من خلال عمليات الإرسال والاستقبال.

ونستنتج من ذلك أن الاتصال له عناصر هي:

1. مرسل يقدم مثيرا أو منبها (أو رسالة).

2. إلى شخص (مرسل إليه) بحيث يدرك معناها المطلوب .
3. يهدف التأثير في سلوكه والحصول على استجابة .
4. وهكذا فإن للاتصال أهمية كبيرة فهو وسيلة رئيسة :
5. لتوجيه سلوك الأفراد اتجاه الأهداف المرغوبة .
6. توفر البيانات والمعلومات وتنقلها إلى مركز اتخاذ القرار .
7. تقرب بين الأفكار والمفاهيم للعاملين وتوحد أنماط العمل .
8. تنقل أفكار العاملين إلى مراكز اتخاذ القرارات .

عوامل تزيد من فاعلية الاتصالات:

1. الثقة في مصدر الرسالة.
2. المعرفة والوعي الكامل لقيمة المعلومات والبيانات.
3. لغة مفهومة وانتقاء العبارات الواضحة.
4. اختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة حتى لا تكون المعلومات عديمة الفائدة.
5. استخدام المؤثرات الدالة التي تعكس حقيقة المعنى والمنهزم المطلوب (تبررات الصوت، اختيار الكلمات، حركات الوجه).
6. جذب الانتباه الكامل.
7. التحدث بطريقة مشوقة وتجنب الإسهاب الزائد أو الإيجاز الشديد.
8. ضرب الأمثلة واستخدام وسائل الإيضاح البصرية (أو السمعية أو الرسوم التوضيحية أو النماذج والبيانات)
9. عدم التسرع في اتخاذ القرارات أو تكوين رأي إلا بعد تلقي الرسالة كاملة .
10. اختيار المكان المناسب لإبلاغ المعلومات .
11. تنظيم الأفكار قبل عرضها .
12. الإنصات جيدا.

تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت

الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

H: Hear Him	(1) استمع إليه
U: Understand his feeling	(2) احترم شعوره.
M: Motivate his desire	(3) حرك رغبته.
A: Appreciate his efforts	(4) قدر مجهود.
N: News Him	(5) مدد بالأخبار.
T: Train Him	(6) دربه
O: Open his eyes	(7) رشده
U: Understand his uniqueness	(8) تفهم تفرد.
C: Contact Him	(9) اتصل به
H: Honour Him	(10) أكرمه

مهارات الحوار وإدائة

النقاش

الإنسان اجتماعي بطبعه وطبيعته لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن الناس فهو في اتصال مستمر معهم من خلال الحوار والإقناع. لذلك حفل الحوار ومهاراته بأهمية خاصة خصوصاً لدى القائد الناجح إذ هو يتعامل مع أنواع متنوعة من الناس، روى الطبراني بإسناد صحيح عن عمرو بن العلقم (كان رسول الله يقبل بوجهه وحديثه على شر القوم يتألفه بذلك، وكان يقبل بوجهه وحديثه على حتى ظننت أني خير القوم وللحوار أداب يجب أن يتحلى بها كلا المتحاورين منها :

1. التعامل بالحمسنى مع المحاور أو المخالف

قال تعالى: ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾. وقال تعالى: ﴿وَحَدِّثْهُمْ بَأَنِّي هِيَ أَخْسَرُ﴾. وقال رسول الله ﷺ: ﴿الكلمة الطيبة صدقة﴾.

¹ سورة بقره: 83.

2. أن يكون الحوار لطلب الحق وليس نصرة للنفس والرأي
3. اختيار الوقت والمكان المناسب فليس كل مكان صالح للحوار وليس كل زمان كذلك
4. مراعاة المقاصد الإيجابية عند الطرف الآخر وإحسان الظن به
5. احترام الطرف الآخر مهما كان جنسه أو مذهبه أو ديانته
6. الإنصاف والعدل مع الخصوم

صفات المحاور الناجح

1. أن يتقن فن الإنصات والاستماع للآخر
2. أن يكون لبقاً في العبارات والتعاملات
3. أن يتقن معايرة الآخر بفرض معرفة سماته الظاهرة ضغفا وهوة
4. أن يتحلى بالهدوء ورباطة الجأش
5. أن يكون قوي البديهة وحاضر الفكر
6. أن يعمل على ضبط النفس
7. أن يكون متواضعا للآخرين
8. ديانة الأخلاق وهذه من أهم الصفات، فحسن الخلق جماع كل ما سبق

وسائل تقوية مهارة الحوار

- إذا أرادت أن تكون ماهراً في الحوار والمحاورة فعليك بما يلي
- إخلاص النية لله عز وجل والإنصات للحق حتى لو كان ضدك
- الاستعداد والتحضير للحوار تحضيراً جيداً واستكشاف خفايا الموضوع والتزود بالمعلومات
- تدريب النفس على ممارسة مهارة الإنصات للآخرين
- إتقان فن السؤال من حيث مضمونها ووقت طرحها وأساليبها

- الالتزام بالعقل والمنطق والبحث عن الدليل
- استخدام الوسائل التعليمية وضرب الأمثلة الحسية
- الاستفادة من النماذج المثالية في الحوار والمناقشة

فن إدارة الوقت

الوقت رأس مال الفرد في هذه الحياة. أثمن من الذهب والفضة والدراهم إذ أن الأموال تذهب وتعود وأما الوقت فهو يذهب بلا عودة إلى يوم القيامة لذا فاحترس من وحوش الوقت الخمسة واحذرهم أن ياكلوك.

في الحديث قال رسول الله ﷺ: "اغتنم خمسا قبل خمس: شبابك قبل هرمك وصحتك قبل سقمك، وغناك قبل فقرك، وفراغك قبل شغلك، وحياتك قبل موتك."

ماذا نعني بإدارة الوقت ؟

❖ إدارة الوقت تعني أولاً إدارة الذات، فهي نوع من إدارة الفرد نفسه بنفسه

❖ إدارة الوقت هي إدارة الأعمال التي نقوم بمباشرتها في حدود الوقت المتاح،

يوميًا 24 ساعة

❖ إدارة الوقت هي محاولة ترويض الوقت وفرض سيطرتنا عليه بدلاً من أن يفرض سيطرته علينا

❖ إدارة الوقت هي إدارة السلوك والشخصية

❖ هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف

روى البخاري من حديث ابن عباس أنه قال: (نعمتان مغبون فيهما كثير من الناس: الصحة والفراغ). وقال الحافظ ابن حجر فمن استغل صحته وفراغه في طاعة الله فهو المغبوط ومن استغل صحته وفراغه في معصية الله فهو المغبون والفراغ أنواع:

الفراغ القلبي - الفراغ النفسي - الفراغ العقلي

الفراغ القلبى

أن يفرغ القلب من الإيمان وهو أخطر أنواع الفراغ على الإطلاق، وإذا فرغ القلب من الإيمان فصاحب هذا القلب ميت وإن تحرك بين الأحياء فالقلب وعاء الإيمان كما قال المصطفى في حديث النعمان الذي رواه الشيخان وفيه بيان عمر القلب بالإيمان ما شعر الإنسان أبداً بالفراغ لأنه في كل لحظة سيتلذذ بالأنس بالله قال شيخ الإسلام ابن تيمية: مساكين والله أهل الدنيا خرجوا من الدنيا ولم يتذوقوا أطعم وأحلى ما فيها

قيل وما أطعم ما فيها ؟

قال ذكر الله والأنس بقلبه

الفراغ النفسى

النفس إن لم تشغلها بالحق شغلتك بالباطل إن لم تقطعها بالطاعات قادتك إلى المعاصى والذلات النفس أمارة إن النفس لأمارة بالشؤم³.

الفراغ العقلى

حياته دمار وأخرته بوار بدليل تصايح أهل النار وهم فى النار بين يدي الواحد القهار يتصايحون أنهم كانوا لا يحملون عقولاً لا يعقلون بها صور من حرص السلف رضوان الله عليهم على وقتهم فتشبهوا إن تكونوا مثلهم إن التشبه بالرجال فلاح

أ. هذا الإمام أبو بكر الأنبارى يدخل عليه الطبيب في مرض موته فينضر إلى بوله ويقول له: قد كنت شيئا لا يفعله أحد ثم يخرج فيقول: أما بجن منه شيء أى أنه فقد الأمل في شفائه ويعود إليه ويسأله: ما الذي كنت تفعل فيقول الإمام: رحمه الله كنت أعيد في كل أسبوع عشرة آلاف ورقة أي يقرأ ويكتب ويحفظ عشرة آلاف ورقة أسبوعياً

³ - سورة يوسف: 23

2. وهذه امرأة الإمام الزهري -شيخ الإمام مالك- صاحب المذهب المعروف تشككو من تعلق زوجها بالكذب فتقول والله إن هذه الكذب اتد على من ثلاث ضرائر
 3. وهذا العلامة ابن الجوزي يقول عن نفسه "وإني أخبر عن حالي ما أشيع من مطالعة الكذب وإذا رأيت كتاباً لم أراه فكأنني وقعت على كنز فلو أني قلت إني قد طالعت عشرين ألف مجلد كان أكثر وأنا بعد في طلب الكذب
 4. وهذا عبد الرحمن تيمية يحكي عن جده فيقول "كان الجد إذا دخل الخلاء يقول لي اقرأ هذا الكتاب وارفع صوتك حتى أسمع مخافة أن يضيع الوقت الذي يدخل فيه الحمام دون استفادة
 5. أما إمام المفسرين علي مر العصور ابن جرير الطبري فيحكي عنه أنه مكث أربعين عاماً يكتب في كل يوم أربعين ورقة
 6. يقول عبد الرحمن ابن الإمام أبي حاتم الرازي "ربما كان يأكل وأقرأ عليه ويعني وأقرأ عليه ويدخل الخلاء وأقرأ عليه ويدخل البيت في طلب شيء وأقرأ عليه فكانت ثمرة هذا المجهود وهذا الحرص على استغلال الوقت كتاب الجرح والتعديل في تسعة مجلدات وكتاب التفسير في مجلدات عدة وكتاب السند في ألف جزء
- وتدبر أخي المسلم معي ما قاله هذا الحكيم من أمضى يوماً من عمره في غير حق قضاء أو فرض أداء أو مجد أثله أو حمد حصله أو خير أسسه أو علم أفتنسه فقد عى يومه وظلم نفسه
- لذلك علينا أن نستغل الأوقات وأن نجعل حياتنا كلها لله فلا نضيع من أوقاتنا ما نحسر عليه يوم القيامة فالوقت سريع الانقضاء فهو يمر مر السحاب وفي ذلك قيل:
- | | |
|----------------------------|-----------------------|
| مرت سنين بالوصال وبإلها | فكأنها من قصرها أيام |
| ثم انتثت أيام هجر بعدها | فكأنها من طولها أعوام |
| ثم أنقضت تلك السنون وأهلها | فكأنها وكانهم أحلام |

حسب بعض العلماء وبعض الحكماء ذلك فقالوا وجدنا أن الإنسان العادي ينام ثلث عمره، إذا فسوف ينام ثلث هذه الأربعين، ثم كتم لطعامه، وكتم لشرايه، ثم كتم يأخذ الناس من وقته في الأمور المباحة، فإن بعض الناس يسلم عليك فيريد من وقتك نصف ساعة، وهذا شيء نشاهده نحن، طفل يمسك بك ويضيع عليك ساعة، وكثير من الناس لا يشعر بقيمة هذا الزمن ولا بأهميته وكان أمراً ما كان ولو دقق وحسب لوجد أن العمر ضيق وقصير بشكل يدعو إلى الغرابة.

الوقت من اليوم	مجموع الوقت من العمر	الافتراضي النسبة المئوية
خمس دقائق	ثلاث أشهر	0.35%
عشر دقائق	سنة أشهر	0.71%
عشرون دقائق	سنة كاملة	1.42%
ساعة كاملة	ثلاث سنوات	4.28%
عشر ساعات	ثلاثون سنة	42.85%
النوم، بمعدل ثمان ساعات يومياً	23	32%
العمل، (من 7 - 2.5) يومياً	21.5	30.7%
الأكل الشرب، بمعدل ساعة ونصف يومياً	4.5	6.4%

لصوص الوقت:

- + المقاطعات والزيارات المفاجئة.
- + الاتصالات الهاتفية غير المنتجة
- + الاجتماعات غير الفعالة
- + التسويف أو التأجيل بأعذار واهية
- + الأهداف غير الواضحة
- + المعلومات الضعيفة (النقص في المعلومات)
- + عدم تحديد الأولويات
- + عدم القدرة على قول لا .

• عدم تخطيط الوقت
• انخفاض الروح المعنوية
• الإصغاء غير الجيد.

أمور تساعدك على تنظيم وقتك

هذه النقاط التي ستذكر أدناه، هي أمور أو أفعال، تساعدك على تنظيم وقتك فحاول أن تطبقها قبل شروعلك في تنظيم وقتك

وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة

لا بد من تدوين أفكارك، وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة، وذلك سيساعدك على إدخال تعديلات وإضافات وحذف بعض الأمور من خططك بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي

الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا لا تيأس، وكما قيل أعلم من أخطائي أكثر مما أعلم من نجاحي

يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فابهما ستختار؟ باختصار اختر ما تراه مفيد لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك

• اقرأ خططك وأهدافك في كل فرصة من يومك
• استعن بالتقنيات الحديثة لاغتمام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك
• كالإنترنت والحاسوب وغيره

تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهر بك بمظهر جميل. فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك
+ الخطط والجدول ليست هي التي تجعلنا منظمين أو ناجحين، فممكن مرناً أثناء تنفيذ الخطط

وكيز، ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه. وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً
+ علم أن النجاح ليس بمقدار الأعمال التي تنجزها، بل هو بمدى تأثير هذه الأعمال بشكل إيجابي على المحيطين بك
معوقات تنظيم الوقت

+ المعوقات لتنظيم الوقت كثيرة، فذلك عليك تجنبها ما استطعت. ومن أهم هذه المعوقات ما يلي

عدم وجود أهداف أو خطط

+ التكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت، فتجنبه
+ النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات

مقاطعات الآخرين، وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة، اعتذر منهم بكل لباقة، لذا عليك أن تتعلم قول لا لبعض الأمور

عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم

سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك.

خطوات تنظيم الوقت

هذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها بتاتاً، لأن لكل شخص طريقته
الغدة في تنظيم الوقت المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت لكن تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت

فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة

- انظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فانت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن، وقد تكون موظف أو عامل أو مدير، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية وإذا كنت مديراً لمؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى تقدم وتخطيط واتخاذ قرارات وعمل منتج منك

- حدد أهدافاً لكل دور، وليس من المألوف أن تضع لكل دور هدفاً معيناً، فبعض الأدوار قد لا تمارسها لمدة، كدور المدير إذا كنت في إجازة

- نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه كالأهداف لتطوير النفس من خلال دورات أو القراءة، أو أهداف عائلية، كالخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث، أو أهداف العمل كعمل خطط للتسويق مثلاً، أو أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء

- نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها ولا تخش من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل

- في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها.

إدارة الوقت عادة

إن المحافظة على الوقت وإدارته الإدارة الجيدة عادة يكتسبها الإنسان متى ما أراد ذلك، ولو أردنا أن نعرف كيف تتكون هذه العادات لوجدنا أن العادة هي النقطة التي تلتقي فيها المعرفة والمهارة والرغبة

تشكيل وإدارة الفريق الجماعي

يتمثل مفهوم فريق العمل بأنه عدد من الأفراد بخصائص مختلفة في المهارة والمعرفة، يتم اختيارهم من مجالات مختلفة بالمنظمة لأداء مهمة محددة ومعروفة

أبرز خصائص فريق العمل هي

- يجمع بينهم هدف مشترك
- يشعر كل منهم بانتمائه للفريق
- توجد بينهم مهام وعلاقات متبادلة
- يشتركون في قيم ومبادئ متفق عليها لتنظيم سلوك
- وتصرفات الفريق أثناء أداء المهمة

مسؤوليات الفريق

- أداء المهمة المناطة بهم
- حل مشكلات العمل وابتكار الحلول لها
- التدريب والتطوير لأعضاء المنظمة
- الدعم والنماء للمنظمة

مهارات قائد الفريق

- القدرة على حل النزاعات
- القوة في اتخاذ القرارات
- حسن التعامل مع الآخرين
- القدرة على إدارة الاجتماعات والتخطيط لها
- الإدارة المثلى للوقت
- تحفيز أعضاء الفريق
- قبول الرأي الآخر

مهارات أعضاء الفريق

- امتلاك مهارة العمل الجماعي
- حسن التعامل مع الآخرين
- القدرة على التفكير الإيجابي
- القدرة على الإنجاز

- المحافظة على الوقت
- العمل بروح الفريق
- تقبل الرأي الآخر

صفات الفريق الناجح

- أن يعمل لهدف مشترك وواضح
- النتائج النهائية للفريق تنسب للجميع
- كل عضو يكمل الآخر ولا يكرره
- الدافع الأساسي للفريق هو الإنتاج
- كل عضو له نفس الحقوق والامتيازات في الثواب
- الانسياب الحر للمعلومات داخل الفريق
- وجود قيادة راشدة
- تسمع وتفهم، توجه وترشد، تستشير وتتخذ.

معوقات العمل مع الفريق

1. الفشل في مهارة الاتصال
 2. النزاع في بيئة العمل
 3. الفروق الفردية الواضحة بين أعضاء الفريق
 4. عدم تحديد المهام بدقة للفريق
 5. عدم الاستعداد لدى البعض للعمل بروح الفريق الواحد
 6. الإنشائية من بعض الأعضاء على إنجازات الآخرين
- مما يجعل العمل على بعض أعضاء الفريق وليس الجميع

مهارة الإنصات

من أهم مزايا الفريق الناجح القدرة على الإنصات، والإنصات مهارة يمكن للجميع أن يطورها متى ما أراد ذلك ولتنطوير مهارة الإنصات يذكّر روبرت مونجمري بعض القواعد لذلك منها

القاعدة الأولى النظر إلى الشخص الذي يتحدث إليك ليس مجرد الحلقة بل الهدف
الآتي بعد نظرك عنه

القاعدة الثانية التشجيع على إلقاء الأسئلة

القاعدة الثالثة عدم مقاطعة المتحدث

القاعدة الرابعة إذا اضطرت للمقاطعة فلا تلجأ إلى تغيير الموضوع

القاعدة الخامسة أن تصغي مع استبعاد العاطفة

القاعدة السادسة أن تكون مصغياً متجاوباً.

ويلخص مونجمري الممارسة الإصغائية في القدرة على التوغل في الشخص الآخر ورؤية الأشياء من خلال وجهة نظره الشخصية إن الغرض هنا قد يهدف إلى محاولة الإصغاء بعيوننا وقلوبنا إلى جانب أذاننا

إدارة الاجتماعات

إن الطريقة التي يتم بها التعامل مع الاجتماعات التي يتم عقدها، تحدّد بشكل أساسي مدى النجاح الذي يمكن أن تحقّقه هذه الاجتماعات في بلوغ أهدافها وهذا لا يتوقف فقط على أسلوب إدارتها أثناء انعقادها، بل يتوقف أيضاً على أسلوب الإعداد المسبق لها، وأسلوب المتابعة اللاحقة لما تم الاتفاق على تنفيذه أثناءها من أجل توفير مقومات النجاح لأيّ من الاجتماعات التي يتم عقدها لا بد من القيام بما يلي

1. التأكيد من أن هناك حاجة فعلية لعقد الاجتماع
2. تحديد بدقة ووضوح، الهدف الذي يتم عقد الاجتماع لتحقيقه
3. اختيار فقط الأشخاص المناسبين لدعوتهم إلى حضور الاجتماع

4. تحديد التاريخ والوقت الملائم للجميع لعقد الاجتماع، وكذلك المدة المخصصة له
5. تحديد المكان الملائم لعقد الاجتماع
6. تحضير جدول أعمال واضح ودقيق للاجتماع
7. التأكد من أن الدعوة إلى حضور الاجتماع تتضمن هدف الاجتماع والمشاركين فيه وتاريخ ووقت ومكان انعقاده والمدة المخصصة له، بالإضافة إلى جدول أعماله والمستندات والوثائق المطلوب من المشاركين إعدادها وإحضارها معهم إلى الاجتماع
8. التجهيز الكامل والدقيق للاجتماع، والاستعداد الميداني لعقد، بما في ذلك مكان الاجتماع والأدوات المساعدة اللازمة
9. تزويد المشاركين بكافة المعلومات الضرورية لمساهمتهم الفعالة في الاجتماع
10. الاستعداد الجيد والمناسب للمدعوين إلى حضور الاجتماع، وذلك بهدف المشاركة الفاعلة فيه
11. بدء الاجتماع في الوقت المحدد له بالضبط، وذلك بعد أن يكون قد تم إبلاغ المشاركين ضرورة أن لا يتأخروا عن هذا الوقت
12. الحرص أثناء الاجتماع، على التزام جدول الأعمال المقرر، وذلك مهما كلف الأمر، لأن أي مخالفة لبؤوده تفتح الباب واسعاً أما حالة من الفوضى تؤدي حتماً إلى إفشال الاجتماع ومنعه من تحقيق الهدف المرجو من انعقاده
13. استماع رئيس الاجتماع باهتمام إلى كل ما يطرحه المشاركون من أفكار وآراء وملاحظات من خلال الاجتماع
14. تشجيع المشاركين على إبداء الملاحظات البناءة وطرح الأفكار الخلاقة التي تقدم عناصر جديدة تساهم في تحقيق الهدف المتوخى من الاجتماع
15. عدم احتكار رئيس الاجتماع للنقاش أو محاولة السيطرة عليه، وذلك لإفساح المجال للآخرين أيضاً للحصول على فرصتهم العادلة في إبداء الرأي ووجهة النظر

16. احترام رئيس الاجتماع لأراء وأفكار وملاحظات جميع المشاركين في الاجتماع، حتى ولو لم تكن متوافقة مع آرائه وأفكاره
17. عدم النظر إلى تعدد الآراء والأفكار على أنه أمر سلبي، بل اعتباره وسيلة ضرورية للوصول إلى القرار الأفضل والأنسب
18. تمتع رئيس الاجتماع بالموضوعية، وعدم تحيزه لمعظم المشاركين دون الآخرين
19. تمتع رئيس الاجتماع بالمرونة والجرأة في تغيير رأيه، إذا ما تكتشفت له حقائق جديدة أثناء الاجتماع
20. اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق الهدف المتوخى من الاجتماع، وذلك دون أي تسرع
21. توزيع مسؤولية متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها خلال الاجتماع، على مختلف المشاركين فيه
22. تحديد تاريخ أقصى لإنجاز كل قرار مطلوب تنفيذه لاحقاً، على أن لا يتم تجاوز هذا التاريخ مهما كان الثمن
23. التأكيد من أن الجميع قد فهم واستوعب ماهو مطلوب منه تنفيذه بعد الاجتماع
24. توثيق الاجتماع، من خلال تدوين محضر الاجتماع بالدقة والتفصيل المطلوبين
25. بعد انتهاء الاجتماع، إرسال مذكرة خطية إلى كل من المشاركين تتضمن ما هو مطلوب إنجازه والتاريخ المتوقع للإنجاز، مع تحديد أي نوع من التنسيق يحتاج إلى القيام به مع الآخرين
26. متابعة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها أثناء الاجتماع، وذلك لضمان تنفيذهما في الأوقات المحددة لها

حل المشكلات واتخاذ القرارات

إن حل المشكلات واتخاذ القرارات عملية تمر بمراحل هي

1. تحديد المشكلة

التعمق في دراسة المشكلة لمعرفة تفاصيلها وخلفياتها، وتبرز المشاركة الجماعية في تحديد المشكلة حيث تعتبر أكثر بروزاً ونضجاً من المجهود الفردي لأن مقدرة الفرد لا تمكنه من الإحاطة بمعالمات المشكلة بعكس المجهود الجماعي

2. تحديد الهدف

حدد ما الذي تريد أن تحققه وتجنب أي ذكر لما تنوي إتباعه في سبيل

الوصول لهذا الهدف

3. تحديد البدائل

يقصد بذلك مرحلة التحري والتفتيش عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة ويجب أن يضع الإداري عدد أكبر من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب.

4. تقييم البدائل

يجب أن نقيم كل حل بديل مع مراعاة الاعتبارات التالية

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات البشرية والمادية الملائمة لتنفيذه
- التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر المحتملة
- الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المروسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه

- ولا شك أن المشاركة الجماعية تساعد في تقييم البدائل وإثراء النقاش

5. اختيار البديل

وهنا يتم الاختيار الأنسب للبدائل المتاحة وينبغي مراعاة اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل جهد ممكن كذلك ينبغي تضمن اختيار البديل تحقيق السرعة المطلوبة لاسيما إذا كان الحل يتطلب الاستعجال والسرعة ولاشك أن الاشتراك الجماعي في اختيار البديل يعطي الأفراد نوع من الأمان كذلك الحماس لتنفيذ القرار الذي اتخذ بناء على مشاركتهم.

6. تنفيذ القرار

وهنا يلزم - بعد اختيار البدائل - تنفيذ القرار علماً بأن مرحلة تنفيذ القرار تتطلب نوعاً من المتابعة وتعاون الآخرين ومراقبة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات إعطاء المرؤوسين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساعد على تقوية نوعية القرار المتخذ وزيادة فعاليته لتحقيق الهدف المرجو منه وكذلك زيادة التزام الأفراد بتنفيذ جميع بنوده لأنهم شاركوا في صنع القرار مما يساعد على رفع روحهم المعنوية وزيادة درجة انتمائهم

فوائد المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات

1. تحقق المشاركة لفهم المرؤوسين للقرار وقبولهم له
2. تؤدي المشاركة إلى زيادة التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار وحماسهم لهذا التنفيذ
3. تحقق المشاركة استيعاب المرؤوسين لأهداف القرار
4. تتيح المشاركة إشباع الحاجات العليا للأفراد والتي تتمثل في الاستقلال والشعور بالذاتية والإنجاز
5. عندما تتم المشاركة من خلال أسلوب يعبره أفراد الجماعة مشروعاً قبل عقد الاجتماعات للمناقشة وإدارة النقاش بأسلوب واضح فإن الجماعة تمارس ضغوطاً على أفرادها لقبول القرار والإذعان له
6. تمكن المشاركة الجماعية من زيادة فرص التعاون بين الأفراد لحل المشكلات المشتركة

ديناميكيات العمل

يجب على القائد الناجح أن يوجه تفكيره وطاقته لتحقيق الإنتاجية للجماعة ، وحتى تكون قائداً ناجحاً يجب عليك مساعدة أية جماعة تنتمي إليها لتحقيق أهدافها

من خلال وسائل متنوعة تدفع الجماعة وتوجهها نحو تحقيق أهدافها والسؤال هنا كيف نقود الآخرين من أجل تحقيق الأهداف ؟

وللإجابة من ذلك يوجد عدة طرائق لتسهيل تحقيق الأهداف، وهي

- 1 - أنشطة الإدارة اجتماعات دورية للرؤساء ، وإدارة الموارد
- 2 - المبادرة تقديم الاقتراحات وطرح الآراء والدعوة للاجتماع.
- 3 - البحث عن المعلومات التحقق من دقة البيانات.
- 4 - إعطاء المعلومات توفير الموارد المطلوبة والمرئية وتقديم المعلومات.
- 5 - الرجوع إلى آراء الآخرين معرفة وجهات النظر لها فوائد في اتخاذ القرارات.
- 6 - التعبير عن الآراء ا طرح وجهة نظرك وحدد الفوائد لأفكارك.
- 7 - طرح أفكار مفاجئة ناقش الأفكار الجديدة وبصراحة ، وأطلق العنان لخلق الابتكار والتجديد في طرح الأفكار وتوجيهها.
- 8 - التخطيط والتطوير استخدم التحليل المنطقي للحقائق، واستخلص البيانات من النتائج المتاحة.
- 9 - التشكيل والتكيف تحديد المناصب وتنظيم الأنشطة.
- 10 - التخصيص تقرب وجهات النظر أثناء الاجتماعات أو المناقشات وغيرها.
- 11 - السعي للموافقة الجماعية اقترح الجماعة حول استعدادها لاتخاذ القرارات وحل الخلافات والمنازعات.
- 12 - الحصول على الموافقة الجماعية الوصول إلى التزام جماعي في الحصول على قرار أو حل لقضية ما ، وهذا الأمر لا يتأتى إلا بالموافقة الجماعية على قرار أو حل لقضية ما حتى يثبت عدم جدوا.
- 13 - وضع معايير إيجاد المقاييس والتقايم المناسبة للتقييم.
- 14 - التقييم هو عملية قياس الأفكار والآراء طبقاً للمعايير المقررة.
- 15 - الإنتاج تادية مهمة جماعية لتحقيق الهدف المنشود.

16 - كتابة التقارير تدوين الملحوظات أو كتابة التقارير وتوصيل المعلومات إلى الراغبين في معرفة المعلومات.

17 - التمثيل تمثيل الجماعة خارجياً بقراراتها وأعمالها.

18 - الصيانة توفير المواد وأداء الأعمال التي تضمن استمرار الفريق لأداء عمله بيسر وسهولة

سلط، تفكيرك على إنجاز العمل مهما كلف الأمر، لأن إنجازاتك سوف تجعل

الآخرين يلتفتون حولك والعكس صحيح

صفات القائد عند كورتو

• ويرى ج كورتوا في كتابه "لمحات في فن القيادة" صفة للقائد هي

✦ الهدوء وضبط النفس

✦ معرفة الرجال

✦ الإيمان بالمهمة

✦ الشعور بالسلطة

✦ البداهة والمبادرة وأخذ القرار

✦ الانضباط

✦ الضعالية

✦ التواضع

✦ الواقعية

✦ الدماثة والعطف

✦ طيبة القلب

✦ الحزم

✦ العدل

✦ احترام الكائن البشري

✦ إعطاء المثل

١. المعرفة

١. التنبؤ

وكل واحد من هذه الصفات أمثلة شاهدة من حياة الفادة عبر التاريخ وتكفيها السيرة العطرة الشريفة لتبيننا محمداً ففها ما يتخذ مثالا واضحا على هذه الصفات الكريمة دون اضطرار لى أعناق النصوص أو اعشاف العبر من القصص دون جلاء في الدلالة

من فنون القيادة

١) فن إصدار الأوامر

عمل الأمر ضروري وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف" "لغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم" وليست الغاية منه استعراضية أو تعسفية حين الشخص المسئول بعد إصدار الأمر مباشرة وحدد الوقت المتاح وحدد المساعدين والموارد

فيكون أمره واضحا كاملا، موجزا، دقيقا، وكن واثقا عند إصداره

٢) فن التائب

أعط الملاحظة الضرورية دون تأخير ولتكن بنعمة هادئة ورزينة قلب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بما يستلزم تجنب إثارة الجروح السابقة التائب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية أسأل المخطئ ما الواجب عليه فعلة لتجنب هذا الخطأ مستقبلا ؟ وتوصل معه لحلول عملية

٣) فن معالجة التذمرات

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات

- استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى

- إذا قررت فعل شيء فافعله - ولا وضع للشاكي أسباب حفظ شكواه

(4) فن المكافأة والتشجيع

لنن على الأعمال الناجحة واعترف بإنجازات الأفراد وشجع معاونيك دوماً

صاملهم ككخبراء فيما يتقنونه وتقبل أفكارهم التجديدية

لا بد من توطيد ثقافة الإساءة داخل مؤسستك

مكلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى

تذكر أنه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً

صالحاً ينثي بعدل ويشجع بتفعل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

(5) فن المراقبة

- إن الأمر شيء واحد - ولكن التنفيذ كل شيء - ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا

عند مراقبة التنفيذ

- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة - وعليه أن لا يتردد في توجيه الانتباه نحو

الأخطاء

- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة

أفضل من مئات التقارير.

(6) فن المعاقبة

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة

- لا تجمع المعاقبين في عمل واحد فالاجتماع يولد القوة وقوة الشر هدامة

- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة

- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين

- من العقوبة تغيير نوع العمل اللوم ترك استتارة المعاقب الخ.

7) فن التعاون مع القادة الآخرين

فذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها

لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك

فيمكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته

لا يمكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك

لا تترك مجالاً لتفاهم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

الفصل الثالث

تعلم فن القيادة

تعلم فن الإدارة والقيادة:

- سنة الجهد البشري.
- مرض الحب الإداري.
- الشخصية الكاريزمية.
- الصفات التي يجب توافرها لتصبح قائدا مسلما ناجحا عن الرسول عليه أفضل الصلاة والسلام.
- علاقة القائد بالاتباع.
- هل يتساوى حق الرجل والمرأة في القيادة؟

ما هي سنة الجهد البشري؟

سنة الجهد البشري تعني أنه يجب أن نعمل ونعد وننتظر الثواب والنتيجة من عند الله.. الله تعالى يستطيع بكلمة كفن أن يسود الإسلام الأرض ولكنه شاء أن لا ينتصر الدين إلا بالجهد البشري..

قال الله تعالى: **وَقُلْ اَعْمَلُوا فَيَسِيرَ اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسُرَدُونَ إِلَى عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ** ^(١).

وهذه أمثلة على ذلك نجدها في أفضل الخلق

فمن أحب الخلق إلى الله؟ ليس هو محمد ﷺ، ومع ذلك محمد ﷺ يترك ليمر بسنة الجهد البشري ويتعرض لمدة عشرة أعوام لأشد أنواع العذاب والاستهزاء وهو بعمر الأربعين.

فلماذا يسمح الله تعالى لقريش بإيذائه وهو قادر على منع ذلك؟ ولماذا يتركه في شعب أبي طالب ثلاثة أعوام حتى أكل ورق الشجر؟ تأملوا الآيات الكريمة قال تعالى:-

تحمل سيدنا نوح ومن آمن معه أذى وسخرية الكافرون منه حتى كافاه الله تعالى بالنصر يوم غرق الكافرون.

سيدنا موسى عليه السلام عندما أمره الله أن يضرب بعصاه البحر الله سبحانه كان سيشق عليه البحر سواء أضرب أم لم يضرب.

إنه منهج أصيل يطبق على كل البشر يجب أن تفعل شيئا حتى ولو لم تكن له علاقة بالنتائج أبدل ما تستطيع. أبدل ما تستطيع وكن مقتنعا أن عملك ليس هو الذي سيؤدي إلى النتائج وإنما النتائج من رب العالمين. لماذا لم يأمرنا الله بالعبادة والإخلاص له فقط؟

لأن هذا بناء في الإسلام. لأننا مأمورون وببذل الأسباب المادية والمعنوية. والتخطيط والتفويض. وأن لا نتوكل عليها ولا توكلنا على غير الله وأشرطنا. يقول العلماء: (ترك اتخاذ الأسباب معصية) و(التوكل على الأسباب شرك)!!

كما يفعل بعض العلمانيين الذين يفصلوا الدين عن الدنيا واقتنعوا أن النهضة تقوم على العلم المادي والتبعية للغرب.

نحن أمة لا نعز إلا بالإسلام وإن طلبنا العزة في غيره أذلنا الله.

هل سمعت بمرض الحب الإداري؟

إنه مرض على حساب الضمير. فهو ضمير مستتر تقديره المنفعة والمصلحة والخطورة والتكبير والغرور والتسلط والعبودية والظلم وحمية الجاهلية هذه كلها وقائع نشاهدها يوميا. وأنساءل وفي نفسي الأمل والحزن وكلني عطف وشفقة عن إداري هذا الزمن المتروكي. فهمهم الوصول لكرسي الإدارة بكل ما عندهم من حيل وخدع واللجوء لشتى أنواع الوساطة لكي ينالوا مركزا أو منصبا ويتناسى مرضى الإدارة هؤلاء القول الحكيم:

”وليت عليكم ولست بخيركم. فإن رأيتم مثي اعوجاجا فقوموني“
وتناسوا أيضا مقولة الفتاة التي خاطبت أمها وهي تهم بخلط الحليب
بالماء. قالت الفتاة لأمها
إذا كان عمر لا يرانا فلن الله يرانا!!

هل نعتقد أن الشخصية الكاريزمية كما يقال ضرورية للقائد؟

من الذين تحدثوا في موضوع القيادة بعمق بيتر دراكر وهو من أكبر علماء
الإدارة وقال لقد تعاملت مع كل أنواع القادة. والقضية الوحيدة التي وجدت أنهم لا
يحتاجونها هي الكاريزما.

القائد الفعال ستحدث له كاريزما أما الكاريزما وحدها لا تصنع قادة
فهذه المسألة لو تأملنا فيها ونظرنا فيها بعمق ستجد أنه بإمكاننا أن نبني قادة دون
أن نحرص على الشخصية الجذابة.

هذه ستاتي مع الأيام ومع التدريب.

ما هو الحد الأدنى من الصفات التي يجب أن تتوفر حتى يكون الإنسان قائداً
إسلامياً ناجحاً؟

- أن يكون ذو رؤية وهدف .
- له قدرة على التأثير في الناس وتحريكهم نحو الهدف .
- يعرف من حوله (يعرف إن كان هذا يصلح لكذا وهذا لا يصلح).
- أن يكون متوازناً في الحياة ، العقل ، الروح ، الجسد ، العاطفة، فكلما كان متوازناً كلما كان قائداً فعالاً
- يؤمن بالتوحيد الصحيح بلا انحراف .
- متبع للمصطفى محمد صلى الله عليه وسلم ولا يكون مبتدعاً.
- عنده قيم وأخلاق يمارسها على نفسه ومن له ولاية عليهم .

- يؤمن بالاستخلاف، قال تعالى وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَأُتِكَاءِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً^١.

- هذا هو دورنا أن نعمار الأرض وكل الأرض ونعمارها بإنسان وسلام وأطمئنان للبشر.

علاقة القائد بالاتباع

قال نابليون جيش من الأرائب يقوده أسد خير من جيش من الأسود يقوده أرنب.

وقال بلانك القائد يكون قائداً عندما يكون لديه أتباع.

نحن في العالم العربي أعجبنا مقولة نابليون هيدانا نمارسها وصارت الشعوب مدججة وما عاد للإنسان رأي وتكونت الديكتاتورية الحاكمة ولو تعمقنا بمقولة نابليون لوجدنا أن جيش من الأسود يقوده أسد أفضل ونستدل على ذلك من تعامل القائد المرسي الأمين محمد رسول الله صلوات الله عليه مع أصحابه الكرام سوف نجد أن الرسول ﷺ في تعامله مع الصحابة ما ربي جنود بل ربي قادة، الرسول عليه الصلاة والسلام تعامل معهم على أنهم أسود بمعنى أن لهم رأي ولهم مواقف ويشاركون في صنع القرار وكمثال على ذلك في غزوة بدر حينما نزل النبي صلى الله عليه وسلم أول ما نزل في مكان معين جاء رجلاً لم يكن قائداً في الجيش ولكن جندي هو الخياط ابن المنذر^٢؛ قال "يا رسول الله أهذا منزل أنزلك الله (أي إذا كان وحي فلا يخفى لنا فيه ولا اعتراض) أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟"

قال رسول الله ﷺ بل هو الرأي والحرب والمكيدة قال فما هذا بمنزل.

فقام النبي ﷺ وغير مكان الجيش الذي اختاره هو وغير الخطأ كلها بناءً على اقتراح وجيه جاء من جندي ولذلك فإن الصحابة رضي الله عنهم قد تشربوا هذا المعنى وإذا أردنا تطبيق نظرية بلانك ستجدها غير صحيح. قال تعالى إِنَّكَ لَا تَهْدِي مَنْ أَحْبَبْتَ وَلَئِنْ أَرَادَ اللَّهُ بِهَدْيٍ مَنْ يَشَاءُ^{٥٦} إذا كانت القيادة هي فقط تحريك الناس في قضايا عملية لا توجد مشكلة، لكن إذا كانت القضية التي أريد أن أغير فكر فقد لا يمتنع الناس بفكري مع أن فكري صحيح.

النبي ﷺ مكث في مكة ثلاث عشرة سنة عدد الذين أسلموا مائة وخمسون فقط في ثلاث عشرة سنة. سيدنا نوح عليه السلام ظل يدعو تسعمائة وخمسين سنة وأسلم ثمانون فقط. وقال تعالى وَأَوْحِي إِلَى نوح أنه لَنْ يُؤْمِنَ مِنْ قَوْمِكَ إِلَّا مَنْ قَدْ آمَنَ فَلَا تَبْتَئِسْ بِمَا كَانُوا يَفْعَلُونَ^{٥٧} كوننا نحمل فكر صحيح ليس معناه بالضرورة أننا سنستطيع أن نغير الأمة، إذا الأمة ما استجابت لنغيرها.

تعلم فن الإدارة والقيادة

- هل يتساوى حقاً لرجل والمرأة في القيادة؟
- هل يمكن لطفلي أن يكون قائداً؟
- هل القيادة فطري أم مكتسبة؟
- هل كلمة قائد تحمل السلبية والإيجابية؟
- هل تعتقد بأهمية وجود القدوة الحسنة لصنع القائد؟

^{٥٦} سورة القصص الآية ٥٦

^{٥٧} سورة هود الآية ٥٦

هل يتساوى حق الرجل والمرأة في القيادة؟

المرأة تصلح للقيادة والمناصب بكافة مستوياتها حتى من الناحية الشرعية ،
والتاريخ القديم والواقع والعقل يثبت ذلك مثال:

-بلفيس قادت قومها في اليمن.

-شجرة الدر حكمت مصر.

-أنديرا غاندي قادت الهند .

الدراسات تثبت بوضوح أن المرأة أكثر إبداعاً وتخطط ببعد نظر أكثر من الرجل.. المرأة أكثر إبداعاً من الرجل بنسبة 25. هذه نقطة لصالح المرأة ، ومن النقاط التي ضدها أنها لديها ضعف في الحزم وحسم الأمور .

الرجل يميل إلى الديكتاتورية كمرؤوس وكفائد ، بينما المرأة تميل إلى المشاركة ولا تحسم القرار.

وبلادنا الشرفية همشت المرأة نهيمشاً شديداً حتى صارت تبذل وتكافح
أضعاف مضاعفة لكي تصل إلى أي منصب. والكثير منا ربما استدلوا بحديث:
(النساء ناقصات عقل ودين).

للتدليل على أن المرأة غير قادرة تماماً أو غير صالحة للقيادة : فالكثير من
الناس أخذوا جزء من الحديث وتناسوا بقيته الحديث يقول:

(ما رأيتم ناقصات عقل ودين أذهب للب الرجل الحليم منهن).

نص الحديث يقول رغم أن الله سبحانه وتعالى حكّم عليها أنها عليها أيام
لا تصلي وفي قضايا الأموال شهادتها بنصف شهادة الرجل مع ذلك العجيب أنها
تذهب بلب الرجل الحليم العاقل الذكي. هي رغم هذا هي أذكى من الرجل وتلعب
به والآية تشير إلى هذا "إِنَّ كَيْدَكُمْ عَظِيمٌ"

فهناك نقاط عند المرأة وعند الرجل تجعلهما أقوى في القيادة وهناك نقاط تجعلهما أضعف في القيادة فحسب توفر هذه الصفات إذا زادت هذه الجرعة قادوا بشكل فعال أكثر وإذا قلت هذه الجرعة كانت قياديتهما أضعف.

هل يمكن لطفلي أن يكون قائدا؟

كيف تكتشف الموهبة القيادية عند طفلك؟

هل تعتقد أن فرصة أبناء وبنات القادة والحكام والتجار والعلماء والاقتصاديين الكبار للقيادة أكثر من غيرهم؟

الإجابة واحدة لكلا السؤالين. فتوفير البيئة الملائمة لصنع القادة أمر أساسي في كل بيت سواء أكان البيت بيت حاكم، بيت معلم، بيت موظف، الخ. فالقيادة بالوراثة غير ثابتة علمياً، الذكاء، بورت أما الإبداع فلا يورث. فانظروا يا آباء ويا أمهات إلى تعاملكم مع أبنائكم في المنزل.

هل تسمحان له أن يشارك في اتخاذ قرار؟

هل تسمحان له أن يتصرف أي تصرف وحده؟

أخوتي هناك بعض الناس من يقوم بزواج وطلاق أبنائهم بدون أخذ آرائهم فكيف تريد أيها الأب أو الأم أن يكون مثل هذا الشاب أو الفتاة قائداً في يوم من الأيام؟ !!!

إذا أردتما معرفة هل لدى طفلكما استعداد قيادي أم لا راقباه منذ سن سبع سنوات.

هل تجد أنه وهو يلعب يقود أصحابه؟

هل تجد أنه يقوم بتغيير قوانين اللعبة؟

هل يشجعهم على عمل معين؟

إذا كانت إجابتك نعم هنيئاً لك. طُفلك لديه فرصة للقيادة أكثر من غيره.

وإذا كانت إجابتك لا أولاً اعرفهم بعمل اختبارات ذكاء (IQ testing)

له.

أسأل نفسك هل يمتلك طفلك أي من هذه الصفات:

- هل هو خجول أم جريء؟
 - هل لديه مبادرة؟
 - هل لديه طموحات؟
 - هل البيئة التي نشأ فيها تساعد على اكتشاف وتنمية موهبته القيادية؟
- لقد ذكرت أن عليك أن تراقبه وهو في سن السابعة . وذلك لأن سن السابعة أسهل من العاشرة . وسن العاشرة أسهل من الثامنة عشر . لتغيير سلوكه وتعزيز قدراته.
- ولذلك ننصح الآباء والأمهات اللذين يريدون أن يصنعوا من أبنائهم وبناتهم قادة أن يركزوا على السبع سنوات الأولى بالذات أو العشرة الأولى وكلما انتهزنا هذه الفرصة كلما كانت قدرتنا على صنع القيادات أكثر.
- هل القيادة فطرية أم مكتسبة؟
- 2% فقط هم الذين عندهم القيادة فطرية .
- من أمثال قادة الذين ولدوا بالفطرة خالد بن الوليد وعمرو بن العاص رضي الله عنهما يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه عن عمرو بن العاص (لا ينبغي لعمرو أن يسير على الأرض إلا أميراً قائداً).
- الله تعالى خلقه قائد وهناك نسبة 2% أيضاً لا يصلحوا للقيادة ولا يستطيعوا أن يتعلموا القيادة من بين هؤلاء . وهذه مسألة لا تطعن لا في تقوى ولا في عدالة ولا في ورع وقد يكونوا من خيرة الناس.
- من أفضل أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم أبو ذر رضي الله عنه من مثل أبو ذر في تقواه وفي صدقه وفي حبه للإسلام لمكنه ما كان يصلح للقيادة الصلاح والتقوى شيء والقيادة شيء آخر ولذلك النبي صلى الله عليه وسلم لما جاء إليه أبو ذر قال يا رسول الله ولني (أي اجعلني) أستلم منصب).

فقال: (يا أبا ذر إنك امرؤ ضعيف لا تولين على اثنين ولا تحكمين في مال يتيم)، رغم كل تقواه وكل قدمه في الإسلام لذلك من الأخطاء التي نجدها في الدعوات والحركات الإسلامية أن الشخص منا لأنه قديم لأنه تقى لأنه حافظ للقرآن لأنه عنده علم شرعي أحق بالقيادة من غيره رغم أن أبا ذر لم يولي وهو أنتقى منهم كلهم؛ فالقيادة لا تولي للأصلح في دينه وفي تقواه وفي ورعه. القائد يحتاج لمصطفات أقوى سندكرها لحكم في دورات تعلم فن القيادة باذن الله.

هل كلمة قائد تحتل السلبية والإيجابية؟

هي تحتل الاثنين ولذلك يوجد قائد صالح وقائد طالح ويوجد أمثلة على الاثنين: فرعون قائد لكن الله سبحانه وتعالى يقول "يُذَمِّرْ قَوْمَهُ" يوم القيامة فَأَوْرَدَهُمُ النَّارَ^١ حتى يوم القيامة يوقودهم. يقول سبحانه عنه "فاستخف قومه فَأطاعوه"^٢، فادهم في الدنيا وسيقودهم في الآخرة هذا قائد فاسد قائد طالح. بالمقابل نيلسون منديلا كان قائداً صالحاً بالرغم من أنه غير مسلم ولكنه حمل قضية أدت به لدخول السجن لمدة 27 سنة وصبر وناضل من أجل قضيته. وبالنهاية حصل على حقه وعلى حق شعبه. مهاتير محمد ورغم كل اختلافنا معه استطاع أن يقود ماليزيا ليجعلها عاشر دولة صناعية في العالم وينقلها من دولة من دول العالم المتخلف إلى دولة من دول العالم المتقدم في عشر سنوات (1985 - 1995م). فمن الناحية العلمية القائد يكون إيجابي أو سلبى نسبة إلى الهدف الذي يحمله ويحرك الناس حوله إليه.

إذا كان الهدف سامي وعظيم ومبنى على قيم فهو قائد إيجابي، وإذا كان الهدف سلبى لا نستطيع أن نقول أنه ليس بقائد، إنه قائد ولكنه قائد سلبى

^١ سورة هود الآية 98

^٢ سورة الرعد الآية 54

فكما نرون طريق القيادة ليس بهين هناك تضحيات ومعطآت وصبر طويل على مستوى الأسرة والعمل ومستوى الأمة من أجل الوصول إليه.

هل تعتقد بأهمية وجود القدوة الحسنة لصنع القائد؟

أو هل الشخص المشهور أو النجم الذي يتابعه الناس عبر شاشات التلفزيون عبر السينما والأفلام أو العالم الذي يفكر وينظر هل يمكن وضعه ضمن حانة القدوة؟

هؤلاء الأشخاص برزوا في جانب معين في الحياة ، الناس أعجبوا فيهم في هذا الجانب لكن من الأخطاء الكبيرة التي تقع فيها الأمة ويقع فيها شبابنا وبناتنا أخذ رمز من هؤلاء الرموز ومحاولة تقليده في كل شيء هؤلاء ليسوا بقدوة ولا يحملوا هدفاً سامياً أو هوية هؤلاء لهم معجبين فقط نحن نريد أن نغير القدوات عند شبابنا ، نريد قدوات أعظم ، رسولنا الكريم محمد عليه الصلاة والسلام عمر بن الخطاب خالد بن الوليد عالم جليل مجاهد كبير الخ .

وخير قدوة لنا في أمورنا كلها هو الحبيب المصطفى والمعلم الرسول ﷺ كان ولا زال أعظم مثال للبشر في كل جانب من جوانب حياته . فلم يكن يقوم بدور واحد فقط لم يكن نبياً رسولاً فقط . ففي كتاب (أفعال الرسول) لمحمد الأشقر

ذكر 13 صفة من الصفات المختلفة للرسول عليه السلام:

- فهو نبي يأتي بالوحي ..
- حاكم يحكم دولة بحذق وحكمة بالغه..
- قاضي يقضي بين الناس بالعدل..
- قائد حربي ماهر يدير جيوشه..
- زوج مثالي في حسن معاملته..

- واب في حنو عاطفته..

- فهو مربى وقائد ومستشار وزوج ووالد.

استطاع عليه السلام أن يجمع كل هذه الصفات في نفسه وأن يصل إلى القمة وأن يوازن بينها موازنة كاملة وهو يتولى هذه الأمور لم بهمل بيته ولم بهمل الدعوة وأمر الإصلاح بين الناس.

ليس بالأمر الهين أن تحكمم وتقود وتحرك جيوش وبنفس الوقت تؤدي حقوق الله في عبادته على أكمل وجه لذلك محمد ﷺ حبيب الله لذلك هو خاتم الأنبياء وهو الأسوة والمثل لنا فمن أراد أن يقضي بالحق فليسير على نهجه في القضاء. ومن أراد أن يحسن التربية فليسير على نهجه في التربية. من أراد أن يأخذ قدوة في أي جانب إيجابي فليتنظر في سيرة النبي الكريم متبع الحكمة والعلم بعد كتاب الله رب العالمين

فعلينا أن لا نكتفي بتعليم أبنائنا العقيدة الأصيلة والأخلاق الحميدة بل يجب أن نعلمهم سيرة الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم التي هي الأساس في الانطلاق نحو فهم كل ما نحتاج أن نتعامل معه في الحياة.

نود أن نقول أن الدول اليوم تنهض عندما تعرف ما تريد وتحدد أهدافها فهذه قواعد أصيلة في بناء الأمم فالرؤيا الواضحة من أهم الصفات التي يجب أن يمتلكها القائد.

ونحن فريق تعليم فن القيادة والإدارة لسنا بصدد إيجاد أو صنع قادة لأن صنع القادة أو إيجادهم يكون بتعزيز ما لديهم من قدرات نحن هنا لنؤكد وجودكم ومقدرتكم على العطاء وتعريفكم بالنموذج الرائع للإسلام الداعي إلى الله بالحكمة والموعظة الحسنة، الباذل منتهى الطاعة في سبيل إبلاغ رسالته محمد رسول الله ﷺ.

قيداً بيد تساعد بعضنا البعض حتى تسود ونقود من جديد...

الناس ليسوا مجرد أشياء والقيادة ليست مجرد إدارة فاحرص على قيادة الناس وإدارة الأشياء علي في مقالي هذا أركز على ما كتبه John P. Kotter في "Harvard Business Review" العدد الخامس ديسمبر 2001م مع محاولة إعطاء تصور حقيقي لما نلعبه من تغييرات كبيرة في البيئات التنافسية في عالم اليوم والتركيز على الاختلافات الجوهرية بين القيادة والإدارة، والتي جهلت كثيراً حتى من يعملون في المجالات التنفيذية في المؤسسات الرائدة لا يفرقون بين الخصائص الحقيقية والأساسية لكل من القيادة والإدارة.

إذاً ما الذي يفعله القادة؟ إنهم لا يضعون الخطط، لا يحلون المشاكل ولا ينظمون الناس والأتباع، ما يفعله القادة هو إعداد المؤسسات للتغيير (نقصد بالمؤسسة هنا أية مؤسسة حكومية أو غير حكومية، ربحية أو غير ربحية) ومساعدة هذه المؤسسات على المواجهة والتعامل مع هذا التغيير بنجاح، أما الإدارة فإنها تعرف على أنها علم وفن في أن واحد، فهي علم من خلال معرفة الطريقة الصحيحة التي سيتبناها المدير للوصول إلى الغاية المنشودة، وفن على أن يكون وجود المدير سبباً أساسياً في شحذ همم فريق العمل نحو الأهداف المرجو تحقيقها.

القيادة تختلف عن الإدارة، لكن ليس للأسباب التي يعتقدونها معظم الناس فالقيادة ليست بالمعنى الرمزي أو اللغز المحير الذي ليس له علاقة بالشكل أو النمط أو أية خصائص شخصية دخيلة، كذلك ضرورة وجود القيادة ليست أفضل من وجود الإدارة وليست بديلاً عنها، حيث إن القيادة والإدارة شيان مختلفان شكلاً ومضموناً، ولكل من القيادة والإدارة خصائص ووظائف وأنشطة مختلفة وكل منهما مهم في نجاح المؤسسة في هذه البيئة المتزايدة تعقيداً وتحديات.

التعامل مع التعقيدات والتعامل مع التغييرات

لإدارة عبارة عن التعامل بنجاح مع الأمور المعقدة وممارساتها وطرقها هي التعامل الكبير مع واحدة من أعظم التطورات في القرن الحادي والعشرين، وهي بزوغ نجم المؤسسات الكبيرة في ظل ما يسمى بالعمولة اليوم، من غير الإدارة الجيدة فإن المؤسسات الكبيرة لا شك أنها سنعيش في تهديد لمصالحها الحيوية المختلفة. الإدارة الجيدة تعطي درجة من التنظيم والثباتية وتخلق المعايير الأساسية لأية مؤسسة كالتنوع والربحية للمنتجات.

القيادة بالمقارنة هي التعامل مع التغيير حيث إن من الأسباب الجوهرية التي دعت إلى الاهتمام بالقيادة في السنوات الحالية هو أن العالم التجاري أصبح أكثر تنافساً وسرعة في التغيير من ذي قبل التغير التكنولوجي السريع التنافس الدولي الكبير، تغير وتجدد القوانين التي تحكم الأسواق، التغيرات في عالم النفط، وكذلك تغير ديموغرافية العمالة وغيرها، كانت من الأسباب التي ساهمت في هذا التغيير، ومن الجدير بالذكر هنا أن تنفيذ العمل بالكيفية نفسها بالأمس أو حتى أفضل منه بالآلة لم يعد هو الصيغة المناسبة والكفيلة للنجاح التغير المستمر أصبح ضرورياً من أجل البقاء والتنافس الفعال في هذه البيئة الجديدة، وعليه يمكن القول بأنه كلما كان التغيير كبيراً وواضحاً كانت الحاجة والطلب إلى القيادة مهماً وضرورياً.

تدير المؤسسات عادة الأمور المعقدة من خلال التخطيط ووضع الأهداف الإستراتيجية، وتأسيس الخطوات المفصلة لتحقيق تلك الأهداف والحصول على الموارد لتنفيذ تلك الخطط. وبالمقابل، فإن قيادة المؤسسة للتغيير الجوهرية يبدأ من خلال وضع الرؤية نحو المستقبل مع وضع الاستراتيجيات لعمل التغييرات المطلوبة لتحقيق تلك الرؤية.

الإدارة تطور القدرة على تحقيق خططها من خلال التنظيم والتوظيف كخلق الهيكل التنظيمي، ووضع الأعمال المطلوبة لتحقيق الخطط الموضوعية

وتوظيف الأعمال مع الأفراد المؤهلين، وإيصال هذه الخطط لأولئك الأفراد المعنيين بالتنفيذ ومن ثم وضع نظام لمراقبة التنفيذ.

وبالمقابل، فإن أحد الأنشطة المهمة للقيادة المؤهلة هي تسيير الأفراد نحو تحقيق الرؤية الواضحة للمنظمة وهذا يعني إيصال الاتجاه والرؤية الجديدة لأولئك الذين يخلقون التحالف والتعاون لفهم الرؤية ويتعهدون بتحقيقها.

والإدارة تؤمن تحقيق الخطط من خلال التحكم وحل المشاكل، أي مقارنة النتائج بالخطط ببعض التفاصيل - بشكل رسمي وغير رسمي - من خلال التقارير والاجتماعات والوسائل الأخرى، ومعرفة الاختلافات ومن ثم التخطيط والتنظيم لحل المشاكل. لكن القيادة تحقق الرؤية من خلال التحفيز والتعزيز، أي جعل الأفراد يتحركون في الاتجاه الصحيح من خلال المعرفة الحقيقية للحاجات والقيم والمواطف الإنسانية، وعليه فإن المعرفة عن قرب لكل من هذه الأنشطة يساعد في توضيح المهارات التي يحتاجها القادة الأكفاء لذا فإن هناك وظيفتين مختلفتين - التعامل مع التعقيدات والتعامل مع التغييرات - تخلق الشكل والنمط لكل من القيادة والإدارة.

تحديد الرؤية مع التخطيط:

حيث إن الوظيفة الأساسية للقيادة هي صنع التغيير، فإن تحديد الرؤية لهذا التغيير ضروري جداً وأساس للقيادة، تحديد الرؤية لم يكن مشابهاً بأي حال من الأحوال للتخطيط وحتى الخطط طويلة الأجل منها، وهذا ما ذكره Kotter مع أن كثيراً من الناس يخلطون بين الوظيفتين.

التخطيط: وعملية إدارية له طبيعته وخصائصه، ومصمم للحصول على النتائج وليس التغيير تحديد الرؤية هو استقرائي أكثر أي تتبع الجزئيات للوصول إلى حكم كلي القادة يجمعون من المعلومات الكثير، ويبحثون عن النماذج والعلاقات والروابط التي يستطيعون من خلالها شرح الأشياء.

وأكثر من ذلك تحديد الرؤية للقيادة لا يضع الخطط بل يخلق الاتجاه والاستراتيجيات لذلك يوظف العلم والتكنولوجيا والثقافة المشتركة في ما الذي يجب أن يتم الحصول عليه في الأمد الطويل، ويحدد المعالم في تحقيق ذلك الهدف، والشئ المهم في الرؤية هو الكيفية التي ستخدم المرتبطين بهذه الرؤية الزبائن والمساهمين والموظفين - والسهولة التي يستطاع من خلالها نقل الرؤية إلى إستراتيجية تنافسية مرنة.

وعليه فإن الأعمال التخطيطية من الأفضل لها أن تكون متوافقة مع تحديد الرؤى والاستراتيجيات وليست بديلاً عنها، والعملية التخطيطية التنافسية يجب أن تخدم وتتخذ الواقع الحقيقي لهذه الرؤى والاستراتيجيات. وأيضاً عملية تحديد الاتجاهات والرؤية التنافسية تركز أكثر على تلك الأعمال التخطيطية التي توجد بها المرونة الواقعية، إنها تساعد في توضيح نوعية التخطيط الأساس والمهم في العملية. وتلك الأخرى غير مهمة في إطار تنفيذ الرؤية والاتجاه.

مواقف عن القيادة والإدارة "Leadership and management"

دهن الدجاج:

كان هناك أب يسعى إلى كسب قوت عيشه وإطعام أسرته، سمع هذا الأب عن جزيرة مليئة بالأماس فقرر الذهاب إليها، ترك الأب متونة تكفي أسرته لمدة عام واحد بعد أسابيع من السفر عبر البحار، تمكن الأب أخيراً من العثور على الجزيرة، وعندما رأى الاماس، شعر ببهجة شديدة وبدأ يجمع الجواهر التي كانت ملقاة على الأرض مثل الحجارة، وقبل أن يعود إلى أسرته بثروته الجديدة، قرر أن يحتفي بنفسه بوجبة في أفضل فندق في الجزيرة.

بعد أن التهم الأب وجبته، أخرج إحدى ماساته وأعطاهما للنادل ككتمان للغداء، رفض النادل الماسة ككتمان للوجبة وأبدى تعجبه وسأل الأب عما يفعله هنا في هذه الجزيرة، وشرح له أن الماس ليس له أي قيمة في هذه الجزيرة، وأن الشيء الذي له قيمة لديهم فعلاً هو دهن الدجاج، وسأله النادل إن كان لديه أي دهن، لأنه السلعة الأعلى قيمة في الجزيرة. وبالطبع لم يكن لدى الأب أي شيء يدفع به فاتورة الطعام، وبالتالي اضطر إلى البدء في العمل لدى الفندق لكي يدفع دينه ألقى الرجل ما لديه من الماس وبدأ العمل في المطبخ، وبعد عدة أشهر، لاحظ مديرو الفندق كفاءته وقدرته على العمل الشاق وقاموا بترقيته.

وبعد عام تقريباً، كان الأب قد دفع دينه وتمكن من ادخار ما يكفي من دهن الدجاج لكي يصبح ثرياً جداً، ومن ثم عاد إلى بيته ليبقى في صحبة أسرته. عندما علمت أسرته بمقدمه خرجوا لمقابلته في الميناء، ولكنهم شعروا غوراً برائحة غريبة لدرجة أنهم اضطروا إلى إغلاق أنوفهم.

فتح الأب الحقيبة وأخرج منها ما لديه من دهن الدجاج وقال لزوجته: انظري لقد أصبحنا أغنياء.

أجابته زوجته مستعكراً: هل أنت مجنون؟ بعد سنة كاملة كل ما تعود به هو دهن دجاج!

أين الماس؟ إن الغرض الأساسي من رحلتك كان هو العثور على الماس هل نسيت ذلك؟

هنا تذكر الرجل رسائله الأصلية، فادخل يده عميقاً في حقيبته وأخرج منها الماسة الوحيدة الموجودة معه، والتي كانت كافية لدفع الديون والبدء من جديد نحن في الغالب ننسى هدفنا الحقيقي في الحياة وننسى الأشياء التي نحملها قيمة فعلية، فنغيب مهمتنا عن أعيننا ونبدأ في التشتت بدهن الدجاج من حولنا وهي الأشياء التي تبدو مهمة بشكل مؤقت فقط.

يجب على الأفراد والشركات أن يحددوا مهمتهم وقيمهم بوضوح ويبقوا مخلصين لها.

النافذة:

في مقالة بعنوان (النافذة) يحكي (جو تارغيت) قصة رجلين كانا يلزمان فراش المرض في غرفة واحدة بأحد المستشفيات كانت حالة الاثنين سيئة، ورغم أن وسائل الترفيه المتاحة لهما كانت قليلة (لا تلفاز، ولا راديو، ولا كتب) فإن علاقتهما قويت على مر الشهور بواسطة الحديث مع بعضهما البعض، لقد تحدثا عن كل موضوع يهمهما ابتداء من موضوع العائلة إلى موضوع العطل، كما تحدثا كثيراً عن حياتهم الشخصية.

لم يكن أحدهما يبارح الفراش لكن واحداً كان محظوظاً لوجوده بمحاذاة النافذة وكان عليه كجزء من العلاج أن يجلس مدة ساعة في فراشه خلال تلك المدة كان يصف العالم الخارجي لزميله، لقد كان يوصفه الدقيق يحمل له العالم الخارجي إلى الداخل، واصفاً له الساحة الجميلة والبحيرة ومختلف الناس الذين كانوا يقضون وقتهم هناك، فأصبح الزميل يعيش على تلك اللحظات الوصفية، ومرةً بدأ يحس بالغبن لكون زميله يرى كل شيء بينما هو لا يستطيع رؤية شيء واحد، لقد خجل من أفكاره تلك لكن الأمر كان أكثر مما يطيقه فتأثرت صحته وساءت حاله.

في إحدى الأمسيات استيقظ المريض القريب من النافذة والذي كان يعاني صعوبة في الاحتقان والتنفس، على نوبة سعال واختناق لكنه لم يستطع أن يضغط الزر كي يطلب الممرضة لمساعدته، أثناء ذلك ظل زميله النكد والمحيط ممدداً فوق فراشه يحدق في سقف الغرفة مصغياً السمع إلى صراخ الحياة الدائر بالقرب منه دون أن يفعل شيئاً.

في الصباح دخلت الممرضة لتجد رجل النافذة ميتاً، ثم بعد أن مر وقت كافٍ طلب المريض الذي بقي على قيد الحياة أن يأخذ مكان زميله المتوفى، لقد

كان في شوق للنظر عبر النافذة فتحقق رغبتة، وهكذا بمجرد ما وجد نفسه وحيداً في الغرفة حاول مستنداً إلى مرفقه أن ينظر عبر النافذة وينعش روحه بمنظر العالم الخارجي ولشدة دهشته حين اكتشف أن النافذة تطل على جدار خارج التفكير الايجابي يجعل حياتنا أفضل.

التوجه العقلي (المنشار وابن الجار):

يحكى أن أحد أهالي الضاحية فقد منشاره المفضل واشتبه في ابن جاره الدائم العبث بالخشب خلال الأسبوع الموالي لاختفاء المنشار كان كل شيء يقعه ابن الجار يؤكد شبهة السرقة، طريقة مشيته، تبرات صوته، حركاته، لكنه عندما عثر على منشاره خلف طاولة العمل حيث كان سقط بالصدفة، لم يعد يرى أثر شبهة في ابن جاره.

فرق بين أن ترى وبين أن يكون لديك رؤية

كم مرة في مجال العمل رأيت أو سمعت عن فكرة رائعة ثم فمت باعتمادها فوراً بدون أن تفهم طريقة عملها بالفعل؟ فني أثناء الطفلة الكبيرة للإنترنت، كان الناس ينظرون إلى المديرين الذين لم يقوموا بتحويل شركاتهم إلى شركات إنترنت على أنهم متأخرون وعنيد ويهددون شركاتهم بالإفلاس. وبعد ثلاث سنوات فقط، كان نفس المديرين ينظر إليهم على أنهم يتمتعون بتفكير استراتيجي ورؤيا عميقة وذوو عبقورية وذلك لأنهم لم يتسرعوا وانتظروا حتى فهموا الإنترنت بشكل أفضل.

القادة المتفوقون (القادة المتفوقون يوفرون المحيط المناسب):

هؤلاء القادة يؤمنون بفريقهم مما يخلق محيطاً مناسباً للنجاح لأن أفضل وسيلة لربح وحفظ ولاء هيئتك العاملة هي إبداء الاهتمام والعناية بهم قولاً وفعلاً قال (سام والتون):

القادة البارزون يتعمدون الرفق من قيمة هيتهم العاملة لأن الأشخاص إذا
وبقوا بأنفسهم يحققون الأشياء المذهلة. والقادة المتفوقون يعرفون حاجات البشر
الأساسية يقول (بول بيير براينت) مدرب الكرة البارز في جامعة (الاباما) هناك
خمس أشياء يحتاج أعضاء الفريق الناجح معرفتها هي:

- 1- ما هو منتظر من كل واحد منهم .
- 2- أن الفرصة سوف تسبح لكل واحد لكي يؤدي مهمته.
- 3- أسلوب كل واحد.
- 4- التوجيه حسب الحاجة.
- 5- مكافأة كل واحد حسب إسهامه.

والقادة المتفوقون يتحكمون في أهم ثلاث أشياء، فكل قائد يطمح إلى
لعب دور فعال في كافة مجالات مؤسسته يحاول تحمل مسؤوليات متعددة، ولكن

هناك ثلاثة مجالات حاسمة بالنسبة لسلطة القائد ونجاحه وهي

1. المالية لأن هيئة المالية من أهم وسائل لتحكم م في أية مؤسسة .
2. الهيئة العاملة لأن اختيار الأشخاص يتحكم في سير المؤسسة.
3. التخطيط: لأنه المجال الذي يتحكم في مستقبل المؤسسة.

والقادة المتفوقون يتجنبون الأخطاء السبعة الفاتلة، وهي

1. محاولة اكتساب حب الناس قبل احترامهم.
2. عدم سؤال أعضاء الفريق النصيح والمساعدة.
3. إحياء المواهب الشخصية بالتركيز على التعليمات بدل المهارات.
4. عدم الحفاظ على النقد البناء.
5. عدم تطوير الإحساس بالمسؤولية لدى أعضاء الفريق.
6. معاملة الجميع المعاملة نفسها.
7. عدم المواظبة على إخبار الأعضاء.

تغيير الأفكار:

تتغير أفكار الناس بواسطة الملاحظة أكثر مما تتغير بواسطة الجدل، فقد توصل (بنيامين فرانكلين) إلى أن الجص إذا بعثر في الحقل يساعد على نمو النباتات وأخبر جيرانه بذلك لكن أحداً لم يصدق ذلك، وحاول جيرانه عبر الجدل إثبات خطأ ذلك فتتاسى فرانكلين الأمر.

وفي البدايات الباكورة لفصل الربيع ذهب فرانكلين إلى الحقل وزرع بعض الحبوب على جانب الطريق التي يمر منها الناس وكتب بإصبعه بعض الحروف ووضع الجص داخلها ثم زرع فيها بذوراً، وبعد أسبوع نمت البذور وترعرعت، فوجئ الجيران وهم يعرفون من هناك حين شاهدوا حروفاً نباتية كبيرة أكثر اخضراراً ونظارة من باقي نبات الحقل تقول لقد وضعت الجص في هذا المكان وهكذا لم يعد فرانكلين بعد ذلك في حاجة لمجادلة جيرانه بخصوص فوائد الجص تعيين الموظفين ذوي القيم المناسبة:

في كتابه العميل يأتي ثاني "Customer comes second" يخبرنا هال روزنبلوت عن الوقت الذي كان فيه على وشك تعيين مدير رفيع المستوى كان لدى روزنبلوت إحساس أن الرجل قد لا يكون مناسباً للوظيفة تماماً، فأراد أن يخبر ذلك فتنظم مباراة في الكرة اللينة سوفت بول في أثناء المباراة، ظهر المرشح للوظيفة على حقيقته فعند كل نقطة، كان يسعى أن يكون نجم الفريق وعندما خسر فريقه ألقى اللوم على كل شخص إلا نفسه.

لقد أنقذت مباراة الكرة اللينة روزنبلوت من ورطة ولم يقم بتعيين المدير الجديد، إن شركة روزنبلوت إنترناشيونال تضع قيمة كبيرة على اللاعبين الجماعيين، وليس على الناس الذين يسعون إلى سرقة الأضواء من الآخرين، ومن أفضل الطرق لاكتشاف الطبيعة الحقيقية لأي شخص في مقابلة عمل أن تضعه في تحد تجريبي فعندما يكون الشخص منخرطاً في التحدي، فإن

عقله الباطن لن يفرق بين التحدي وبين الحقيقة، رغم أن العقل الواعي يكون مدركاً لذلك إن الطريقة التي نتصرف بها أثناء مثل هذا التحدي هي نفس الطريقة التي سنتصرف بها في المكتب أو في البيت، لهذا السبب، يستخدم المدربون الألعاب لمساعدة الموظفين على التعلم.

اشتمكى الزوج للطبيب من أن زوجته تعاني من ضعف شديد في السمع سألته الطبيب إلى أي مدى وصل ضعف السمع لدى زوجته؟ أجاب الزوج بأنه لا يعرف بالضبط طلب منه الطبيب أن يعود إلى البيت ويحاول أن يعرف ذلك ويكتشف إلى أي مدى يجب أن يكون قريباً من زوجته حتى تسمعه ؟ وصل الزوج إلى البيت ووقف عند مدخل الباب ثم صاح "ماذا أعددت للعشاء الليلة ؟"

لم يسمع الزوج رداً.

دخل الزوج إلى داخل البيت ثم وقف ف الممر وصاح مرة أخرى "ماذا أعددت للعشاء الليلة ؟ مرة أخرى، لم يسمع الزوج رداً دخل الرجل إلى حجرة الاستقبال ثم صاح مرة ثالثة ماذا أعددت للعشاء الليلة ؟ مرة أخرى لم يسمع الزوج رداً أخيراً، دخل الرجل إلى المطبخ ووقف بحوار زوجته مباشرة ثم سألها مرة أخرى ماذا أعددت للعشاء الليلة؟ أجابت الزوجة دجاج !

وأردفت قائلةً هذه هي رابع مرة تسألني ورابع مرة أجيب فيها.

عدم الرضا الايجابي عرف بعضهم الحاضر بكلمتين هما عدم الرضاء فالأشخاص غير الراضين هم عادة أشخاص ذوو حواجز عالية لأنهم يحتاجون إلى التغيير الفوري إنهم يعرفون مواطن الخلل كما يعرفون غالباً ما ينبغي فعله، لكن عدم الرضاء يمكن أن يحدث على التغيير كما يمكن أن يخلق مزاجاً انتقادي وقد يؤدي إلى الفتور كما يؤدي إلى الفعل لذلك فالحل هو توجيه

التأثير وتطوير الحافز:

- لا تحاول أبداً التأثير على أحد بطرق غير قويمه
- لا أحد يحب الإحساس بالمانورة والخداع فمحاوثة التأثير على الأشخاص بطرق غير قويمه ولو بقدر ضئيل جداً يهدم أركان الثقة بالنفسية لأية علاقة.
- يمكننا عن طريق الصدق والشفافية أن نحقق الكثير؛ ولذلك حاول بناء الأشخاص معتمداً على الطرق الإيجابية حتى تطور لديهم الحافز والولاء، وتذكر أنك بقدر ما تعطي تأخذ أنت أيضاً.
- لكل من يريد أن يدير الأمور بحنكة وتجاح
- أطلع بين يديكم مقولات مقتضبة في القيادة والإدارة قالها قادة ومدراء وحكماء كان مداده سنين عمرهم أضعها بين يديكم فرب حامل فقه لمن هو أفقه مره.
- يقول أندركارنيجي
- كلما تقدم بي العمر أصبح تأعير انتباهي أقل لما يقوله الناس وأركز أكثر على ما يفعلون
- ويقول جي دبليو جريف
- ليس هناك مستقبل في أية وظيفة ، إنما المستقبل في الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة
- ويقول بيتر دراكر
- لعل الدرس الأكثر أهمية هو أن الرتبة لا تعطي امتيازاً أو تمنح قوة ، وإنما تفرض مسئولية.
- ويقول روجر فريتن
- القائد الفعال ، هو من يجعل الظروف تعمل لصالحه
- ويقول كونيغز شيوخ

- اختر وظيفة تحبها ، ولن تضطر إلى العمل يوماً واحداً طيلة حياتك
ويقول آخر
- لن تصبح عامل تغيير، إلا إذا توقفت عن فعل الأشياء التي لم يعد لها معنى
ويقول أحد المدراء المحترفين
- عندما أسئ استخدام الوقت : فإننا أبعد المورد الوحيد الذي لا يمكن أبداً استرداده
يقول جاري هامل
- اتفق من وقتك على إدارة الفرص بقدر ما تنفق على إدارة العمليات
ويقول روجر فريتش
- عندما بدأت العمل ، كنت أحلم باليوم الذي أتناقض فيه الراتب الذي لا يسد احتياجي الآن
ويقول أيضاً
- القضيب العادي من الحديد قيمته حوالي 5 دولارات
- فإذا صنعت منه حدود فرس ، أصبحت قيمته حوالي 11 دولاراً.
- وإذا صنعت من مفصلات ، أصبحت قيمته حوالي 15 دولار
- وإذا صنعت منه إبراً ، أصبحت قيمته حوالي 3500 دولار
- نفس الشئ يصدق على نوعية أخرى من الخامات أنت إن قيمتك تتحدد بالشئ الذي تقرر أن تصنعه من نفسك
ويقول:
- ليس المهم ما تعرفه بل ما تفكر فيه في الوقت المناسب
ويقول
- الفارق بين الواقع والحلم هو كلمة من ثلاثة أحرف (عمل)
ويقول
- إن توقفت عن التعلم لقله الوقت يشبه إيقاف ساعتك على أمل تثبيت الزمن

يقول بيتر دراكر

- لا يتعامل التخطيط طويل المدى مع القرارات المستقبلية ، بل مع مستقبل القرارات الحالية

ويقول روجر

- لم أعرف أبداً شخصاً حالفه الحظ لوقت طويل فجميعهم كانوا يستحقون ما نالوه: إذ ليس هناك شيء اسمه متسابق محظوظ

ويقول

- ليس التعلم أن تحفظ الحقائق عن ظهر قلب بل أن تعرف ماذا تفعل بها

ويقول

- الفائزون يتوقعون الفوز

ويقول رونالد هايفتس:

- لا يتعلم الناس من خلال التحديق في المرايا إنما يتعلمون من خلال مواجهة الخلافات.

ويقول واشنطن إيرفنتج

- العقول العظيمة لديها أهداف، أما الأخرى فليديها رغبات

ويقول حنا مور

- العشبات هي تلك الأشياء المخفية التي تراها عندما ترفع عينيك عن الهدف

ويقول روجرز:

- العمل كيف تجعل الإدارة القائمة على الأداء تعمل من أجلك

يقول أحد القادة الناجحين

- إذا كنت لا ترضى وجهتك فقد يكون مالك إلى مكان لا تحبه

ويقول أوليفر ويندل هولمز

- حتى إذا كنت على المسار الصحيح فسوف يتخطاك الآخرون إذا تباطأت في مسارك

ويقول روجر فريتش

- النسر لا يصطاد الذباب

ويقول سناو

- الفطنة هي المقدرة على رؤية الأشياء كما هي وعلى فعل الأشياء كما ينبغي

ويقول روجر فريتش

- تتلخص المؤسسات المتميزة ثقافة تعليمية ، تشجع كلاً من الخبرة الفردية والعمق المؤسسي

ويقول أيضاً

- النجاح والفشل يأتيان من نبع واحد الرغبة في الإنجاز ولكن مجرد تجنب الفشل لا يعد في حد ذاته نجاحاً

ويقول بيرل إس باك

- كل خطأ جسيم يمر بلحظة وجيزة يمكن فيها استرجاعه وربما علاجه

ويقول هنري فورد

- الفشل هو الفرصة الوحيدة التي تتيح لك البدء من جديد على نحو أكثر ذكاءً

ويقول هاجداوتر

- لقد اكتشفت أن هناك طريقة واحدة لمعالجة الخوف وهي أن تخرج وتخيف نفسك

يقول فريتش

- إن لم تكن تدري إلى أين أنت ذاهب فأي طريق سيؤدي بك إلى هناك

ويقول

- الحذر المبالغ فيه قد يكون أسوأ من مغيبات الخطر

ويقول

- عندما تقوض فانت تجاوزت وعندما لا تجاوز فانت تموت
ويقول آر إتش جرانت
- عندما توظف انساناً أذكى منك تثبت أنك أذكى منهم.
ومع مضامين جديدة
يقول روجر فريش
- لاشئ أكثر إخراجاً من مشاهدتك لرتيبك وهو يفعل شيئاً أكدت له عدم
إمكان فعله
ويقول
- من يتصرف بدافع الخوف يظل خائفاً ومن يتصرف بدافع الثقة بالنفس يتطور
ويقول جان كارلسون
- لا يولد الناس متحلين بالثقة بالنفس. وأهم دور للقائد هو غرس الثقة بالنفس في
رجاله
ويقول هوبرت همفري
- حسناً يا صديقي، ليس ما يأخذه منك هو المهم ، بل المهم هو ما تفعله بما
يتبقى لديك
ويقول روجر
- المعرفة أمر جيد والإرادة شئ أفضل أما التصرف فهو أفضل الثلاثة
يقول روجر فريش
- إن وظيفة المدير المحترف ليست أن يحب الناس ، ولا يغير الناس بل أن يستفيد
من نقاط قوتهم في العمل. وسواء أكان المرء راضياً عن الناس أو الطريقة التي يولد
بها أعمالهم غير راض فإن أدائهم هو الشئ الوحيد الذي يهم
ويقول سيدني فيليبس
- إننا نزداد قوة عندما ندرك أن يد العون التي نحتاجها توجد في نهاية ذراعنا

ويقول لاوتسني

- ذكبي من يعرف الآخرين متبور من يعرف نفسه

قول بيتر دراكر

- الأداء شيء أكبر من مجرد النتيجة النهائية فهو أن تكون قدوة ناصحاً ، وهذا يقتضي الأمانة

ويقول روجر فريتش

- بات من الواضح تماماً أن عدد الأشخاص الجديرين بالترقي الذين يلتزمون بالعمل لدى مؤسسة واحدة يقلون يوماً بعد يوم وإذا لم تتوطد دعائمهم سريعاً في وظيفة رئيسية فإن كثيراً منهم يتركون العمل ليؤسسوا في أغلب الأحوال شركات خاصة بهم

ويقول جولد سميث

- إلقاء موعظة بتصرفاتك أفضل من إلقائها بشفتيك.

ويقول

- إن القادة الفعالين لا يثيرون الضرع

ويقول:

- السعادة لا تعني غياب الصراع بل القدرة على مجاراته.ويقول

- التعاون كلمة مكونة من ثلاثة أحرف (نحن)

يقول فريتش

- تعامل مع وظيفتك بجدية ومع نفسك ببساطة

ويقول أيضاً

- من بين كل الأشياء التي ترتديها يعد تعبيرك هو الأهم

ويقول

- أعظم قيمة للسكوت تكون عندما تسكت طويلاً حتى تتعرف على الحقائق

كلها قبل أن تتحدث

- إن الشخص الذي يصغي باستمرار متقهما هو الشخص الذي يقبل الناس على الإصغاء إليه
- الإصغاء عمل شاق يتطلب خرجاً كبيراً من الطاقة فمن يصغون بفعالية يشعرون بزيادة في ضربات القلب وسرعة في تدفق دورتهم الدموية وارتفاع في درجة حرارتهم ويشول ابييكتيتوس:
- جعل الله للإنسان لساناً واحداً وأذنين اثنتين لكي يسمع ضعف ما يتكلم.

الفصل الرابع

القيادة في الأديان

القيادة الإدارية في الإسلام

أولاً: تعريف القيادة

ثانياً: القيادة الفعالة

أ. ما هي القيادة الفعالة؟

ب. القادة والمشرهون والأتباع.

ثالثاً خصائص القائد الإسلامي

أ. الولاء.

ب. الأهداف الإسلامية الكبرى.

ج. الالتزام بالشريعة والسلوك الإسلامي.

د. الأمانة الموكلة.

رابعاً مبادئ أساسية لممارسة القيادة

أ. الشورى.

ب. العدل.

ج. حرية الفكر.

خامساً: ممارسة القيادة

أ. أتماط القيادة.

ب. عناصر القيادة.

ج. مبدأ يهتر.

أهداف الفصل

لدي إكمال هذا الفصل، ستكون قادراً على :

- تعريف القيادة مسؤولياتها وحدودها .

- تعريف خصائص القادة وسلوكهم .

- فهم النموذج الإسلامي للقيادة .

- أولاً قيادة إسلامية أكثر فعالية .

أولاً تعريف القيادة

القيادة هي «عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد وقد يكون ذلك اتجاه عاماً مثل نشر الدعوة الإسلامية في العالم، أو اتجاه محدد مثل عقد مؤتمر يتناول قضية معينة ومهما كان الأمر، فإن الوسائل والغايات يجب أن تخدم المصالح الكبرى للناس المعنيين حاضراً وعلى المدى البعيد .

والقيادة دور وعملية تهدف إلى التأثير في الآخرين والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تادية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة والقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد وإنجاز أهداف الجماعة والقائد الأمين هو الذي يقود فعلاً وليس الشخص الذي يناور ليرغم الناس.

ويمكن فهم ظاهرة القيادة بناءً على المفاهيم الأساسية التالية :

1. القيادة قوة تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مبهمه يترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القادة والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبعث رضى مشترك لكل من القادة والإفراد في آن واحد.

2. وهي قوة تتفاعل أخذاً وعطاءً مع محيطها وبيئتها وجوها الذي تعمل فيه، فهي لا تتحرك في الفراغ وإنما حسب المعطيات القائمة .

3. وهي قوة دائبة الفعلية والحركة لا تتوقف قد ترتفع درجة نشاطها وكثافتها ومداها وقد تنخفض لكنها لا تهمل، فهي إما موجودة بفاعلية أو غير موجودة على الإطلاق.

4. ثانياً: توظيف المبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة ، وعلى نحو محدد ومتسق .

ثانياً القيادة الفعالة

أ. ما هي القيادة الفعالة؟

القيادة الفعالة : هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة الرحبة وصياغة الهدف ووضع الإستراتيجية وتحقيق التعاون واستنهاض الهمم للعمل ، والقائد الناجح هو الذي :
- يصوغ الرؤى للمستقبل آخذاً في الاعتبار المصالح المشروعة البعيدة المدى لجميع الأطراف المعنية .

- يضع إستراتيجية راشدة للتحرك في اتجاه تلك الرؤى ،
- يضمن دعم مراكز القوة الرئيسة له والتي يعد تعاونها أو توافدها أو العمل معها أمراً ضرورياً في إنجاز التحرك المطلوب ،
- يستنهض همم النواة الرئيسة للعمل من حوله ، والتي يعد تحريكها أساسياً لتحقيق إستراتيجية الحركة.

إن توافر الإمكانيات القيادية في شخص ما يتوقف على انتلاف عوامل بيولوجية واجتماعية ونفسية مركبة . كما ينبغي أن توظف تلك الإمكانيات القيادية في ممارسات ناجحة لتحقيق الفعالية فقد يمتلك المرء صفات قيادية عالية لكنه لا يمارس القيادة وقد تبرز الخصائص القيادية عند مختلف الناس في مواقف معينة وفي مراحل مختلفة ، كما أن ممارسة القيادة أمر يتأثر بالبيئة والفرص والقيود التي تواجه الفرد.

ب. القادة والمشرفون والأتباع :

يوجه القائد من حوله نحو الأهداف من خلال التحفيز والقوة الشخصية إما المدير فينجز العمل بحكم سلطته الرسمية العلى في السلم التنظيمي

والقائد الحصيف يدرك أن عليه أن يكون جندياً ناجحاً أيضاً، فهو نفسه مسؤول أمام غيره سواء أكان ذلك فرداً أم مجموعة، وعليه الالتزام تجاههم بالطاعة والامتثال وعلى الجندي الجيد أن يتفادي التفاضل مع قائده، وأن يظهر له الإخلاص والولاء في جميع تصرفاته، وأن يواجه قائده وأخطاره وتصرفاته بالنقد البناء.

وترتبط القادة والأتباع علاقة هادفة لها غاياتها المحددة، وعلى القائد أن يسعى دائماً لخير جماعته ورعايتهم.

ثالثاً خصائص القائد الإسلامي

يقول النبي عليه السلام «سيد القوم خدامهم» أي إن قائد الجماعة هو من يقوم على خدمتها، مما يعني أن يكون القائد منهمكاً في خدمة الآخرين ومساعدتهم للسير نحو الأمام والعوامل الهامة التي تميز القيادة الإسلامية هي:

- أ. الولاء إن ولاء كل من القائد والأتباع هو لله عز وجل.
- ب. الأهداف الإسلامية الكبرى:

لا يقتصر فهم القائد الإسلامي لأهداف العمل من خلال أهداف أو مصالح المنظمة فقط، وإنما يفهمها في ضوء الأهداف الإسلامية الكبرى أيضاً.

- ج. الالتزام بالشريعة والسلوك الإسلامي:

لا يمكن أن يعلو القائد على واجب الالتزام بأوامر الإسلام واجتنب نواهيه، فهو يستمر في موقعه القيادي ما دام ملتزماً بأحكام الشريعة.

كما إن عليه في أداء مهامه القيادية أن يلتزم السلوك الإسلامي، ولا سيما عند التعامل مع معارضيه أو مع المنشقين عنه.

- د. الأمانة الموكلة:

يمارس القيادي المستول سلطاته كإمانة من الله يتعهد بها بما يترتب على ذلك من مسؤولية عظيمة ويأمر القرآن الكريم القادة بأن يؤدوا واجبهم نحو الله عز وجل وأن يبدو الرأفة والشفقة تجاه مرؤوسيهما إذ يقول:

الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّهِمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ^{٤١}

رابعاً مبادئ أساسية لممارسة القيادة

هناك ثلاثة مبادئ أساسية تحكم عمل القيادة الإسلامية وهي الشورى والعدل وحرية التفكير.

١. الشورى

وهي أول مبدأ في القيادة الإسلامية لقد أوضح القرآن الكريم ضرورة التزام القائد المسلم بالتشاور مع أهل العلم والمعرفة ومن يوسعهم تقديم النصيح والمشورة الصحيحة، إذ قال تعالى: **وَالَّذِينَ كَسَبُوا بِرَبِّهِمْ وَأَنشَأُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرَهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ** ^{٤٢}

كما وجه القرآن النبي عليه السلام نفسه للتشاور مع أصحابه فقال: **يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَلَا تُخَيِّبْ أَتِلَاءَ الْقَلْبِ لَا يَقْعُوا مِنْ حَوْلِكَ قَاعُفْ عَنْهُمْ وَاسْتَعِزْ بِهِمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ** ^{٤٣}

وممارسة الشورى تمكن أفراد الحركة من المشاركة في صناعة القرار وتحكم سلوك القائد، وترشده في حالة الانحراف عن الأهداف الكلية. والقائد غير ملزم بممارسة الشورى في جميع الأمور، فالأعمال اليومية العادية لا تعامل بالأسلوب الذي تعامل فيه الأمور المتعلقة برسم السياسات وصياغتها، وعلى المنظمة أن تفرق أبى ما هو يومي عادي وما عدا ذلك، طبقاً لحجم العمل واحتياجه والموارد البشرية المطلوبة والمعطيات القائمة

^{٤١} سورة النجم الآية 41

^{٤٢} سورة الشورى الآية 38

^{٤٣} سورة آل عمران الآية 159

وعلى القائد أن يلتزم بما تحدد عملية الشورى من قرارات وأن يقوم على تنفيذها وعليه أن يتجنب المناورة والتلاعب بالألفاظ لفرض آرائه الشخصية أو لنقض القرارات التي اتخذت عن طريق الشورى .

وتحدد النقاط التالية بصورة عامة نطاق ممارسة الشورى

1. يترك القرار في الشؤون الإدارية والتنفيذية للقائد المسئول .
2. للقائد أن يبيث في الأمور التي تساعد قرارات عاجلة على أن يطرح ذلك على المسئولين الآخرين في أول اجتماع لاحق أو عبر الاتصال الهاتفي.
3. على الأعضاء أو ممثليهم أن يكونوا قادرين على متابعة أداء القائد ومسؤولته بحرية ومن دون تحرج أو تردد.
4. ينبغي تحديد السياسات والأهداف البعيدة المدى واتخاذ القرارات من قبل ممثلين منتخبين وبالتزام أسلوب الشورى، وينبغي ألا يترك للقائد المسئول وحده القيام بتلك المهام .

ب - العدل:

على القائد أن يعامل مع الأخرى بالعدل والإنصاف بغض النظر عن أجناسهم أو ألوانهم أو أصولهم القومية أو الدينية والقرآن الكريم يأمر المسلمين أن يكونوا قوامين بالفسط حتى في التعامل مع خصومهم يقول (إِنَّ اللَّهَ بِأَمْرِكُمْ أَنَّ تَوَدُّوا الْأُمْنِيَّتَ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ) ، وَلَا تَحْرِمُوا قَوْمَ عَلَى إِلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ هُنَا اللَّهُ وَلَوْ عَلَى أَنْفُسِكُمْ أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِنْ يَكُنْ عَصَا أَوْ قَلْبًا فَإِنَّهُ أَوَّلُ بَيِّنَاتٍ

١ سورة الحديد الآية 58

٢ سورة الحديد الآية 8

٣ سورة الحديد الآية 115

وبالإضافة إلى مراعاة المبدأ العام بأن العدل هو أساس المجتمع المسلم، فإن على القائد أن يقيم هيئة للقضاء والتحكيم داخل الحركة لتسوية المنازعات الداخلية ورد المطالب، ويكون أفرادها من ذوي الدراية والتقوى والحكمة.

ج. حرية الفكر

على القائد أن يوفر المناخ المناسب للنقد البناء وللنقد البناء وأن يطالب به شخصياً، ولالأعضاء حق التعبير الحر عن آرائهم وإبداء اعتراضاتهم والمطالبة بالرد على أسئلتهم واستفساراتهم لقد اعتبر الخلفاء الراشدون ذلك أمراً أساسياً في قيادتهم، فحينما قاطعت امرأة مسنة الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهو يلقي خطبة بالمسجد، أقر بخطئته في الحال، وشكر الله تعالى أن كان هناك من يقوم خطأه. كما سأل عمر بن الخطاب مرة الجمهور عما سيفعلونه، إذا ما خالف هو مبدأ من مبادئ الإسلام، فاجابه أحدهم بأنهم سوف يقومونه بسيوفهم فشكر أمير المؤمنين الله سبحانه وتعالى أن وجد في الأمة من يقوم عمراً بسيفه إذا ضل. وعلى القائد أن يسعى لتوفير المناخ المناسب للتفكير الحر والتبادل السليم للأفكار والنقد والشورى، لكي يشعر الأفراد بالطمأنينة فلي النقاش وتداول ما يهمهم من أمور والمسلمون مأمورون بتقديم النصيحة المخلصة إذا ما دعت الحاجة. حدث تميم بن أوس أن النبي عليه السلام قال:

الدين النصيحة قلنا لمن؟ قال لله، ولرسوله، ولكتابيه، ولأئمة المسلمين وعامتهم.

فالقيادة الإسلامية، باختصار، هي قيادة لا تعرف الاستبداد أو الفوضى فإذا ما انطلق القائد المسلم من مبادئ الإسلام متشاوراً مع زملائه باحترام وموضوعية، فإنه يتخذ القرارات بعدالة وتجرد قدر المستطاع، فهو ليس مسئولاً أمام أتباعه ومرؤوسيه في الدنيا فحسب ولكنه -وهذا هو الأهم- مسئول أمام

ربه "بأن" هذا النموذج للقيادة من خلال إشراك الآخرين هو النموذج الأفضل لأنه يمي
أصرة الإخوة فيما بينهم، ويعزز مستوى أدائهم .

خامساً ممارسة القيادة

1. أنماط القيادة

تتنوع أنماط القيادة في الواقع العلمي من الانوقراطية التي تمثل حكام
الضرد المطلق إلى الليبرالية الحرة.

فالقائد المستبد:

- لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الأعضاء.
- ويعتقد أن الثواب المادي وحده هو الذي يحفز الناس للعمل .
- ويصدر الأوامر لتنفيذ من دون نقاش .

والقائد المستبد الطيب:

- ينصت بعناية لما يقوله الأتباع .
 - ويعطي الانطباع بأنه ديمقراطي شوري .
 - ولكنه يخذ قراراته بشكل فردي (شخصي) دائماً.
- القائد الديمقراطي (الشوري)
- يشرك الأعضاء في اتخاذ القرار .
 - يشرح لإتباعه الأسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها .
 - يعبر عن امتداحه أو نقده للأخرى بموضوعية .

أما القائد الليبرالي:

- فتفتته في قدراته القيادية ضعيفة .
- ولا يقوم بتحديد أي أهداف لإتباعه .
- قليل الاتصال بالأفراد والتفاعل معهم .

والأسلوب الديمقراطي في القادة هو أكثر هذه الأساليب فعالية وإنتاجاً وهو أقربها لروح الشريعة، لأنه يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية.

ب - عناصر القيادة

هناك خمسة عناصر ينبغي على القادة غرسها في نفوس الأعضاء، وهي:

1. تحكمكم بمسار الوقت، وامسك بزمام أوقائك، ولا تدعها تتحكم بك، وأنفق كل ثانية في خدمة العمل الهادف.
 2. ركز على الانجازات الحقيقية الملموسة اهتم بالنتائج أكثر من اهتمامك بالعمل ذاته، وحاول ألا تفقد الصورة الكلية بالانهماك في العمل بل تطلع نحو الخارج والأهداف الكبرى.
 3. نمّ عوامل القوة ولا تنمّ عوامل الضعف، سواء في ما يتعلق بك شخصياً أو في ما يتعلق بفريقك تعرف على نقاط القوة والضعف لديك، واقتل بها، وكن قادراً على تقبل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزك.
 4. تمحور في عملك حول مجالات رئيسية محددة وقليلة، والتي من شأن العمل الجاد المشق فيها أن يأتي بنتائج كبيرة افعل ذلك بتحديد الأولويات والالتزام بها.
 5. ضع ثقتك الكاملة بالله "إِنَّا". وكن طموحاً في ما تصبو إلى تحقيقه، ولا ترضَ بالسهل الممكن القليل. وطالما كنت تعمل في سبيل الله فلا تخشَ غير الله.
- من هو الالقيادي؟

الشخص الالقيادي هو الذي يأتي إلى اجتماع دون إعداد مسبق، ويقول:

«أنا لا واحد منكم أخبروني ما المطلوب وسأبذل جهدي لأكون معكم فيما تقرررونه على الطريق».

سؤال من هو الشخص القيادي؟

من واجب القائد أن ينجز ما عليه من واجبات واستعداد للاجتماع قبل أن يصل إلى مكان الاجتماع وعليه أن يعد بدائل للنقاش ويدرس احتمالات القرارات التي قد تتخذ.

لقد اعتاد أحد الإخوة أن يطلب ألا يخبر بالموضوع المطلوب منه التحدث فيه إلا أثناء صوده إلى المنصة وفي ذلك استهانة كبيرة بذكاء الحاضرين وإهدار لوقت وتضييع لفرص النمو لدى القائد والأتباع.

من طرائف القيادة القائد الذي يسعى لإرضاء الجميع !

ببما كان أحدهم يزور صديقاً له مسئولاً عن أحد المصانع أتى المشرف عن العمال يشكو أحد العاملين فقال له المسئول «إنك على حق في ما تقول»، وبعد أن غادر المشرف جاء العامل نفسه وشكى المشرف فرد عليه المسئول «إنك على حق». احتار الزائر وسأل صديقه مسئول المصنع «لقد اشتكى لك كل منهما الآخر وأخبرت الاثنين أن كلاهما على حق، فكيف يكون ذلك؟» رد المسئول على الزائر بقوله «والله إنك أنت أيضاً على حق في ما تقول».

هذا النوع من القيادة الإدارية لا يوصل إلى شيء مفيد، بل إنه يدمر المؤسسة بالكامل سيكتشف نقطة الضعف في المسئول ويفقد الجميع الثقة فيه .

القائد والناس

قال ديفواي «إذا لم أعجب الناس فساغادر البلد».

ويقول الدسكاتو «إذا لم أعجب الناس فيمكنهم مغادرة البلاد».

صندوق الاقتراع المقدس !

توجه بدوي أثناء الحملة الانتخابية بين الجنرال زاهدي ومحمد مصدق في إيران في الخمسينات إلى أحد صناديق الاقتراع، وأخذ يسجد له ويقبله، فسأله أحد الجنود «ماذا تفعل؟ ما هذا إلا صندوق من خشب فرد الرجل لا إنكم لا تعرفون حقيقة هذا الصندوق إنه صندوق عجيب ومقدس ويستحق أن يعبد فقد صوّت الناس إلى مصدق لكن الذي فاز هو زاهدي فسيحان الله!»

ج مبدأ بيتر-

يقول هذا المبدأ إن كل شخص في هيكل تنظيمي يتجه للارتقاء حتى يصل مستوى انعدام الكفاءة في العمل أي أن الشخص يبدأ من الموقع الذي يناسب مع مؤهلاته وكفاءته ثم يتدرج في السلم الوظيفي بحكم الأقدمية وبالترقيت إلى موقع لا يملك فيه المؤهل للقيام بالعمل المناط به وأن هذا الأمر يتسحب في نهاية الأمر على جميع العاملين في الهيكل التنظيمية.

ويرجع هذا المبدأ إلى ما يسمى بزيادة العيب، حيث يصل الفرد إلى أقصى قدرة على العطاء دون أن يفي بمتطلبات عمله في الموقع الجديد وما يستدعيه من مهارات خاصة ومستوى علمي يفوق إمكانياته وقدراته.

وأفضل مثال على ذلك ما نراه في المنظمات عندما يتم اختيار أفضل مسؤول شعبة لتولي مهام معمل منطقة أوسع، ثم يرتقي في السلم التنظيمي حتى يصل إلى منصب نائب الرئيس ويظل مع ذلك ككله محافظاً على مستواه الجيد في الأداء إلا أن هذا الشخص قد يخفق تماماً عندما يُختار رئيساً للمؤسسة كلها إذ رغم حسن أدائه قبل ذلك، قد لا يملك الإمكانيات التي تؤهله لاتخاذ قرارات فعالة بثقة واستقلالية فهو يجيد أن يكون الشخص الثاني أو الثالث إلا أنه أضعف من أن يكون المسئول الأول.

فكرة للنقاش:

”يقول بعضهم إن نقطة الضعف الرئيسية في مبدأ بيتر هي تجاهله لإمكانية نمو قدرات الشخص مع مرور الوقت، وإن كثيراً من الناس تنمو قدراتهم كلما ارتقوا في سلم المسؤولية .

”ويقول آخرون إن هذا الأمر مأخوذ في الاعتبار، وإن المرء يظل ينمو إلى الحد الذي ليس بعده مزيد .

فما رأيك أنت؟

القيادة تقود الاتباع يتبعون هل يم ذلك حقاً؟

أحياناً يتبع بعض القادة جنودهم، وبذلك يتخلون عن مهام القيادة، وتصبح أفعالهم مجرد انعكاسات لرغبات الجنود أو ممارساتهم، ويتوقفون عندئذ عن مهمة تعيين وجهة التحرك ويسود بين الجنود الاعتقاد الخاطيء بأن قرارات القادة شعبية ومقبولة لدى الجميع وهناك سيكتشف الجنود عاجلاً أم آجلاً إمكانية استغنائهم عن أمثال أولئك القادة.

الإسلام يحاسب القادة أيضاً عن أعمال جنودهم:

قال الرئيس الأمريكي السابق كينيدي: «لا تريد أن تكون ككفائد

الثورة الفرنسية الذي قال:

«إذا انطلق أبناء شعبي فعلياً أن أتعرف على اتجاه سيرهم كي أقودهم إلى

حيث يرغبون الذهاب.»

وقد نشرت صحيفة إنديانا ديل ستيتوت بتاريخ 6 شباط فبراير 1958

للكتاب ريكس ألن ريديفر وصفاً رائعاً لهذا النوع من القادة تحت عنوان:

«أتبع القائد... أسطورة حديثة»

بيما كان موكب استعراضي يعبر أحد شوارع الضاحية، ارتفع صوت من

بين الجمهور الفقير صائحاً:

«أنتبهوا أيها الحمقى لقد ضللتكم الطريق، وطريقكم هذا لا يؤدي إلى

شيء سوى السراب والخطر».

توقف الركب وفزع الناس: لكن كيف يكون ذلك؟ تطلّعوا إلى

المقدمة بنظرة واحدة وإذا بقائدهم يشق طريقه نحو الأمام في فخر وكبرياء،

فقالوا:

«لا شك في أنه يسير في الاتجاه الصحيح، فلما هو يمشي شامخاً مرفوع

الرأس، إنه حقاً يسير في الاتجاه الصحيح» وانطلقوا وراءه بحماسة.

لكن القائد الوسيم توقف وبدأت على وجهه ملامح القزع قالت وتراءه يسأل نفسه هل أنا في حلم أم في واقع؟ لا شك أنني أسير في الاتجاه الصحيح فيها هي الأعداد الهائلة من الناس تتبعني ولا يمكن إلا أن أكون على الطريق القويم.

وانطلق في مسيرته نحو الهاوية:

ما العبرة؟ قد تختار القائد ونسير وراءه طوعاً، لكن علينا دوماً مراقبته والتفكير في أعماله وتقويمها. مسؤولية الفرد المسلم في اتباع الحق قائمة إلى يوم القيمة يوم يأتي كل منا فرداً، المعايير القيادية:

خطب أمير المؤمنين أبو بكر الصديق رضي الله عنه في الناس يوم توليه الخلافة كآول خليفة لرسول الله عليه السلام فقال:

«أيها الناس وليتُ أمركم ولستُ بخيركم وإن أفواكم عندي الضعيفُ حتى آخذ بحقه، وإن أضعفكم عندي القويُّ حتى آخذ منه الحقُّ. أيها الناس إنما أنا مثبِّعٌ ولستُ بعبّادٍ، فإن أحسنْتُ فليصنوني وإن زغتُ فليؤمّروني وحاسبوا أنفسكم قبل أن تُحاسبوا، ولا بدع قومَ الجهاد في سبيل الله إلا ضربهم الله بالذلِّ ولا ظهرت الفاحشةُ في قومٍ إلا عمَّهم الله بالبلاء.

فماطيعوني ما أطيع الله، فإذا عصيتُ الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم ولوددتُ أنه كفاني هذا الأمرُ أحدكم وإن أنتم أردتموني على ما سَكَنَ الله بيمينِ نبيِّه من الوحي ما ذلك عندي، إنما أنا بشرٌ فراعوني».

السؤال:

إذا تم اختيارك اليوم خليفة للمسلمين فماذا تضيق على كلمة الخليفة أبي بكر وماذا تحذف منها.

لاحظ أنه لا يمكن تكرار خطبة أبي بكر حرقياً لأن العالم قد تغير كثيراً منذ عهد رضي الله عنه أوجز في الإجابة !

تذكره ربانية ورفعنا بعظمه فوق نعسي ذرأته لبعد بعظمه نعسا شخراً
وراحت ربك خمر بما جمعون³².

مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام:

القيادة بالمفهوم الإسلامي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعقيدة الإسلامية وكل ماتحمله من مثل وقيم عليا التي يؤمن بها المسلم وتؤثر بشكل مباشر في سلوكه ويرى حامد بدر (1402هـ) أن القيادة الإسلامية هي ما يقوم القائد من تأثير على سلوك الأفراد مستخدماً الأسلوب الإسلامي من أجل تحقيق أهداف مشروعة في الإسلام، بحيث يستجيب له الأفراد امتثالاً لتعليمات الدين بالطاعة لولي الأمر. ويرى حزام المطيري (1417هـ 235، 236) أن القيادة في الإسلام هي ما يتمتع به القائد من قدرة على التأثير في الأفراد ، وإدارتهم، وتوجيههم بطريقة إسلامية تخلق فيهم الحماس لتحقيق الهدف.

وإذا أردنا أن نصل إلى مفهوم ودقيق للقيادة في الإسلام، فإنه يجب أن ننامل جيداً إلى قوله ﷺ: "بِمَا رَحِمُوا مِنَ اللَّهِ لِيَأْتِيَهُمْ وَالْوَكِيلُ فَلْيُطِيعُوا أَمْرًا فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"³³، كما يجب أن ننامل ملياً في قول المصطفى ﷺ عندما سئل عن العزم فقال هو مشاورة أهل الرأي ثم إتباعهم (الضحيان، 1411هـ 151)، وكذلك قوله ﷺ "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته" (الياسين، 1988م 17)

ويمكن القول أن مفهوم القيادة الإدارية في الإسلام هو ذلك السلوك الذي ينتهجه القائد المسلم للتأثير على مرؤوسيه لأداء الأعمال المكلفين بها كما

³² سورة الفرقان الآية 32

³³ سورة آل عمران الآية 159

أمر الله ورسوله، مراعيين في ذلك مصلحة العمل لأمانة وإخلاص في ظل الضوابط الشرعية قال تعالى: **وَقُلْ أَعْمَلُوا بِمَا يَأْمُرُ اللَّهُ فَتُخْرَجُوا إِلَىٰ رِزْقِهِ، وَمَا يُمَسِّكُ إِلَّا يَدُ اللَّهِ إِنَّهُ غَفُورٌ ذُو فَضْلٍ** ¹.

والقائد الإداري المسلم يعني تعاماً أن الأعمال المكلف بها هي تكليف لا تشريف ويتطلب منه ذلك والأمانة والجِد والاجتهاد والشعور بالمسئولية تجاه هذه الأعمال المكلف بها وأنه سيحاسب أمام الله لو قصر في أداء هذه الأمانة مقتدياً بحديث المصطفى ﷺ عندما قال: **لَا بِي ذُرٌّ يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّهَا أَمَانَةٌ وَإِنَّهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ خَزِيٌّ وَنَدَامَةٌ**، إلا على من أخذها بحقها وأدى الذي عليه.

والقائد الإداري المسلم قائداً شوروياً ديمقراطياً لا ينفرد بصنع القرار بمفرده بل يشاور أهل الحل والعقد امتثالاً لقول الله ﷻ: **وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ** ² وقوله ﷻ: **وَلِشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ** ³، كما أن القائد الإداري المسلم كيمس فطن واقعي لا يتخذ قراراً دون معرفة نتائج هذا القرار وتأثيره سلباً وإيجاباً على مرؤوسيه وسير العمل بشكل عام، ويتطلب من القائد الإداري المسلم أن يكون قدوة حسنة للعاملين معه يطبق القرارات على نفسه أولاً قبل العاملين معه ويلتزم بكل

التعليمات ليعطي نموذجاً مثالياً للالتزام والانضباط في العمل امتثالاً لقوله ﷻ: **لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُتُوءٌ حَسَنَةٌ** ⁴، ولا ينبغي للقائد الإداري المسلم أن يكون فظاً غليظاً جافاً في التعامل مع مرؤوسيه لما لذلك من أثر سيء على العاملين معه وعلى سير العمل فالقائد الإداري المسلم يدرك جيداً أن البر والرحمة ركيزة أساسية في عمله الإداري لقوله ﷻ: **وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ** ⁵.

¹ سورة التوبة الآية 105

² سورة الشورى الآية 38

³ سورة آل عمران الآية 159

⁴ سورة الأعراف الآية 21

⁵ سورة آل عمران الآية 159

اختيار القائد الإداري

هناك اتجاه في العالم المتحضر نحو العلوم الإدارية وتطويرها حيث عُرف بالاستقراء أن أهم أسباب النجاح أو الفشل للمؤسسات والشركات يرجع إلى اختيار القائد الإداري الفعال، ولذا كثرت الدراسات والكتب ومذكرات الناجحين من القادة والساسة والإداريين لخدمة هذا المجال، وكان دور كثير ممن ألفت من المتخصصين العرب في هذا العلم هو ترجمة الكتب الغربية، أو تاليف الكتب المحشوة بتجارب الغربيين ونظرياتهم.

ولا مانع من الاستفادة من تلك التجارب والمعارف ولكن إهمال تجارب قادة المسلمين وأقوالهم وما ذكره المؤلفون من أرباب الأدب والسياسة الشرعية في هذا المجال تقصير واضح وفي هذا المقال جمعت بعض الأقوال في هذا المجال من سير رجال الإسلام، وكانت موارد هذا البحث هي نصوص الوحيين وكتب السياسة الشرعية والأحكام السلطانية وآداب الملوك والوزراء وآداب القضاة وأهل الحسبة، وسير قادة المسلمين، وكتب الأدباء ودواوين الحكماء، وأمل أن يكون هذا المقال بداية اهتمام بكتب التراث المؤلفة في هذا الموضوع.

أهمية القائد:

لا يشك أحد أنه لا يمكن لمجتمع صغير أو كبير أن ينجح ويحقق أهدافه بدون قائد، بل إن النبي ﷺ قال: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم"، وفي حديث ابن عمر: "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم وذلك ليكون قوله فاصلاً عند النزاع، ولذلك أعطاهم الشرع حق الطاعة ولو كانت في أمر تكرهه النفس كما في حديث: "يا أيها رسول الله ﷺ على السمع والطاعة في العسر واليسر والمنشط والمكره وعلى أشرة علينا ولا تنازع الأمر أهله قال: إلا أن تروا كفراً بواحا عندكم من الله فيه برهان" بل إن النبي ﷺ أرسل جمعا من الصحابة في مهمة وأمر عليهم أحدهم فغضب عليهم وأمرهم أن يوقدوا نارا ويقتحموها فهموا بذلك طاعة له، ثم قالوا: ما أمانا إلا هروبا من النار فكيف

تفتحهم، فلما رجعوا من مهمتهم أخبروا النبي ﷺ فقال إنما الطاعة في المعروف وقد قال شيخ الإسلام "فإذا كان قد أوجب في أقل الجماعات وأقصر الاجتماعات أن يولي أحدهم كان ذلك تنبيها على وجوب ذلك فيما هو أكثر من ذلك وفي أهمية القائد يقول عمرو بن العاصؓ "إمام عادل خير من مطر وابل وأسد حطوم خير من سلطان غشوم وسلطان غشوم خير من فتو تدوم وقال الأضوء الأودي:

ولا سراد إذا جهالهم سادوا لا يضلح الناس فوضى لا سراد لهم
ولا عماد إذا لم ترس أوتاد كالكبيت لا يبتى إلا له عمد
وساكن يلقوا الأمر الذي كادوا (5) فإن تجمع أوتاد وأعمدة

مسؤولية القائد:

كثير من الناس يحب أن يكون من أهل المناصب والمسؤولية لأنه ينظر إلى ما يحصله صاحب المنصب من شهرة ومكانة ولكنه ينسى أن المنصب تكليف لا تشریف، وأنه مسؤول أمام الله تعالى في عمله، فقد روى الشيخان عن ابن عمرؓ "رضي الله عنهما أن رسول الله ﷺ قال "ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع وهو مسؤول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عنهم، والمرأة راعية عن بيت بعلمها وولدها وهي مسئولة عنهم والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"

وفي هذا يقول رسول الله ﷺ "ما من أمير عشرة إلا جيء به يوم القيامة مغلوله يده إلى عنقه حتى يكون عمله هو الذي يطلقه أو يوبقه" (7) وفي حديث المقدم بن معدي كروبؓ "أن رسول الله ﷺ ضرب على منكبيه ثم قال أظلمت يا مقدم إن لم تكن أميرا ولا كاتباً ولا عريفاً)

وثبت في حديث أبي هريرة رضي الله عنه قال قال رسول الله ﷺ: "إنكم ستحرصون على الأمانة وإنها سنكون ندامة وحسرة، فتعمت المروضة ويئست الفاطمة"، وقال ﷺ: لأصحابه "إن شتمت أبنائكم عن الأمانة، أولها ملامة وثانيها ندامة وثالثها عذاب يوم القيامة، إلا من عدل"، وقال ﷺ: لعبدالرحمن بن سمرة رضي الله عنه: "يا عبدالرحمن لا تسأل الإمارة فإنك إن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها، وإن أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها.

"والزجر عن طلب الولاية من الأمور التي يفرد بها الإسلام حيث ندر أن تجد في أدبيات الإدارة العامة مثل هذا الزجر عن الحرص على الوظيفة، ولعل إحدى المشاكل التي تعاني منها الإدارة العامة وجود أشخاص مسئولين ذوي كفاءة متدنية يستعيتون في البقاء في المنصب ولا يودون أن يتزحزحوا عنه ولا يسمحون لغيرهم من الأكفاء أن يصلوا إليه، وهذا سر التخليط في هذا الأمر.

وقد كان هذا الأمر واضحا عند الرعيل الأول فقد دخل أبو مسلم الخولاني على معاوية بن أبي سفيان رضي الله عنه فسلم عليه بلفظ "أيها الأجير فلما استنكر الجالسون ذلك، قال إنما أنت أجير، استاجرهم رب هذه الغنم لرعايتها فإن أنت هنأت جرباها وداويت مرضاها وحيست أولاهها على أخراها، وفأك سيدها أجرها، وإن أنت لم تهنأ جرباها ولم تداو مرضاها ولم تحبس أولاهها على أخراها عاقبك سيدها".

فلا بد للمجتمعات الصغيرة والكبيرة من قائد يوجهها، ولكن ذلك له تبعات ولذا نبه على ذلك المصطفى ﷺ كما في الأحاديث السابقة. صفات القائد الإيجابية:

ولهذا القائد صفات منها ما هو فطري ومنها ما هو مكتسب، فمن هذه

الصفات:

1. أن يكون قويا في شخصيته وفي اتخاذ القرارات، والضوء إحدى ركني الولاية المذكورة في قوله _ تعالى إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ^(١) ولذا لما قال أبو ذر يا رسول الله ألا تستعملني؟ ضرب رسول الله ﷺ بيده على منكب أبي ذر، وقال يا أبا ذر إنك ضعيف وإنها أمانة وإنها خزي وتدامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها.

قال شيخ الإسلام _ رحمه الله _ وكان أبو ذر أصليح من خالد بن الوليد في الأمانة والصدق، ومع هذا نهى أبا ذر عن الولاية والأمانة؛ لأنه رآه ضعيفاً مع أنه يروي "ما أظلت الخضراء ولا أقلت الغبراء أصدق لهجة من أبي ذر".

وقد سئل الإمام أحمد عن الرجلين يكونان أميرين في الغزو وأحدهما قوي فاجر والآخر صالح ضعيف مع أيهما يغزى؟ فقال أما الفاجر القوي فتوته للمسلمين وفجوره على نفسه، وأما الصالح الضعيف فصلاحه لنفسه وضعفه على المسلمين، فيغزى مع القوي الفاجر.

والشجاعة عند اتخاذ القرارات تميز القائد الناجح من غيره، وقد أشار عمر ^(٢) إلى هذا فقد أرسل محمد بن مسلمة في مهمة إلى العراق ثم رجع ففني زاده قبل أن يصل إلى المدينة، فآخذ يأكل من لحاء الأشجار فلما علم عمر بذلك قال له "هلا قبلت من سعد؟ قال لو أردت ذلك كنت له به أو أدنت له فيه، فقال عمر "إن أكمل الرجال رأياً من إذا لم يكن عنده عهد من صاحبه، عمل بالحزم أو قال به ولم يتكلم"، يشير إلى خطأ أن ينتظر القائد التوجيه ممن فوقه في كل الأمور.

2. أن يكون عادلاً، وقد أخبر النبي ﷺ عن عظم جزاء العادل عند الله فقال "إن المقسطين عند الله على منابر من نور عن يمين الرحمن ﷻ، وكلنا يديه يمين الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولّوا" وفي الحديث الآخر "ما من أمير عشرة إلا وهو يزني به يوم القيامة مغلولاً حتى يفكه العدل أو يوبقه الجور" وقال شيخ

الإسلام "إن الله يقيم الدولة العادلة وإن كانت كاهنة ولا يقيم الظالمة وإن كانت مسلمة، ويقال الدنيا تدوم مع العدل والكفر ولا تدوم مع الظلم والإسلام وذلك لأن العدل نظام كل شيء".

3. أن يخالف طبيعته طبع نائبه في الشدة والليونة، وقد قال زياد ما غلبني أمير المؤمنين - يعني معاوية رضي الله عنه بشيء من السياسة إلا بباب واحد استعصت رجلاً فكثر خراجه، فخشى أن أعاقبه فضر إلى معاوية فكتب إليه إن هذا أدب سوء من قبلي، فكتب إلي إنه ليس ينبغي لي ولا لك أن نسوس الناس بمياسة واحدة: أن تلين جميعاً فتمرح الناس في المعصية أو تشدد جميعاً فتحمل الناس على المهالك وتكون تكون للشدة والفظاظة وأكون لللين والرافة.

4. أن يكون مخلصاً لعمله، قال رضي الله عنه "ما من راع يسترعيه الله رعية يموت يوم يموت وهو غاش لها إلا حرم الله عليه راتحة الجنة".

5. أن يكون رفيقاً بمن تحته، وقد جاء في الحديث أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال "اللهم من ولي من أمر أمتي أمراً فرفق بهم فارفق به ومن ولي من أمر أمتي أمراً فشق عليهم فاشقق عليه"، وهو عام في كل ولاية وقد وصف الله صلى الله عليه وسلم نبيه صلى الله عليه وسلم فقال: "فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَشَأْنُهُمْ وَكَوْنُ كُنْتُ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ نَائِقُضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ".

6. يكون أميناً ذا صلاح وتقوى، وصفة الأمانة إحدى ركزي الولاية ولذلك جاء في التنزيل: "إِنْ خَيْرٌ مِنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيَ الْأَمِينُ" سورة النمل: 26، "أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ" سورة النمل: 26، وفي حديث حذيفة أن النبي صلى الله عليه وسلم قال لأهل نجران "لأبعثن إليكم رجلاً أميناً حق أمين، قال فاستشرف له الناس فبعث أبا عبيدة بن الجراح رضي الله عنه فإن وجد رجل أمين في ضعف ورجل إداري قوي وليس بأمانة الأول، فقال شيخ

² سورة آل عمران الآية 159

³ سورة النمل الآية 26

⁴ سورة النمل الآية 55

الإسلام "إذا كانت الحاجة في الولاية إلى الأمانة أشد فندم الأمين مثل حفظ الأموال ونحوها". والأمانة مرتبطة بالنقوى والصلاح الذي هو أهم شروط المنصب ولذلك فإن من توفيق الله لصاحب المنصب أن يكون من معه في العمل من أهل الصلاح: لقوله ﷺ "من ولي من أمر الناس فأراد الله به خيراً جعل معه وزيراً صالحاً إن نسي ذكره وإن ذكره أعانه".

ومن أهم الأمانات اللازمة في كل من عين في المنصب الإداري الأمانة المالية، خاصة وقد كثر من الموظفين الاستهانة بالملكيات العامة وقد ساء رسول الله ﷺ غلواً، فقي صحيح مسلم عن عدي بن عميرة ؓ أن رسول الله ﷺ قال "من استعملناه منكم على عمل فكنتمنا مخيطاً فما فوقه كان ذلك غلواً يأتي به يوم القيامة".

وتروي لنا كتب التاريخ أنه لما حملت مغنم العراق بعد فتحها إلى عمر بن الخطاب ؓ ورأى ما فيها من الجواهر جعل يتعجب ويقول: "إن الذي أدى هذا لأمين، فقال عبدالرحمن بن عوف ؓ أنا أخبرك بذلك يا أمير المؤمنين أنت أمين الله وهم أمناؤك فما دعت مؤدياً للأمانة أدوها ومتى رعت رتعوا وكما هو معلوم فإن أخلاق القائد تؤثر في من تحته، وقد قيل الناس على دين ملوكهم، ولذا قال رسول الله ﷺ "في رسالته إلى هرقل (فإن أبيت فإن عليك إثم الأريسيين) أي الفلاحين".

7. ألا يقدم أحداً وهو يجد أكفاً منه لقراءة أو واسطة، وهذا من أكثر أنواع الفساد الإداري انتشاراً في البلاد العربية، وقد ورد التحذير الشديد من ذلك، فقد قال ﷺ "من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله" وقال ﷺ "إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة، قيل: كيف إضاعتها؟ قال: إذا وسد الأمر إلى غير أهله" وقال عمر بن الخطاب ؓ "من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً مؤدباً أو قرابة بينهما فقد خان الله ورسوله" ومن الخطأ

تعيين أحد في منصب قبل اختياره. قال علي عليه السلام: "العلمانية إلى كل أحد قبل الاختيار عجز".

8. ألا يكون ممن يتغير خلفه ويقيه على الآخرين بعد المنصب والولاية، قال ابن المعتز: من عمل عملاً فتاه فيه أخبر أن قدره دوله ومن تواضع فيه دل على أن قدره فوقه، وقال منصور الفقيه: لنا الحقا وتبدل من لم يمت فسيمزل يا من تولى فابدى أليس منك سمعنا.

9. ألا تحمله عواطفه على مجاوزة العدل، قال عمر بن عبد العزيز رحمه الله في صفة القائد المطلوب: "من إذا غضب لم يخرج غضبه عن الحق وإذا رضي لم يدخله رضاه في باطل وإذا قدر عفا وكف"، وهو مأخوذ من قوله تعالى: "وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَى أَنْ تَتَدَلَّوْا عَدْلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلْقَوِيِّ".

10. أن تكون لديه القيادة الفطرية، قال عمر بن الخطاب عليه السلام: "أريد رجلاً إذا كان في القوم وليس أميرهم كان مكانه أميرهم وإذا كان أميرهم كان مكانه رجل منهم".

11. أن يكون من أشراف الناس في طبعه وعلو همته وجوده، قال يحيى بن خالد البرمكي لبيته: إنكم لا بد لکم من عمال وکتاب فاستعينوا بأشراف الناس وإياکم والسفلة فإن النعمة على الأشراف أزين والمعروف عندهم أثنى والشكر منهم أحسن قال معاوية عليه السلام: "لا ينبغي للملك أن يكون كذاباً؛ لأنه إن وعد لم يبرج وإن أوعد لم يخف ولا غاشاً؛ لأنه لا ينصح ولا تصلح الولاية إلا بالناصحة، ولا حديداً؛ لأنه إذا احتد هلكت رعيته، ولا حسوداً؛ لأنه لا يشرف أحد فيه حسد، ولا يصلح الناس إلا بأشرافهم، ولا جباناً؛ لأنه يجترئ عليه عدوه وتضيع ثغوره".

ويذكر عن بعض من لهم تجربة في السياسة أنه قال لا يصلح لسد الثغور وقود الجيوش وتدير الخيول وحراسة الأرضيين والأقاليم إلا من تكاملت فيه خمس خصال:

- حزم يتيقن به عند موارد الأمور حقائق مصادرها.
- وعلم يحجزه عن التهور في المشكلات إلى تجلي فرصها.
- وشجاعة لا تنقصها الملهمات بتواتر حوائجها وعظم هولها.
- وصديق في الوعيد والوعد يوثق منه بالوفاء عليها.
- وجود يهون عنده تدبير الأموال عند ازدحام السؤال عليه.

12. أن يكون ذا خبرة وتجربة، قال قيس بن عاصم لنبيه "إذا مت فسودوا أكبركم فإن القوم إذا سودوا أكبرهم أحبوا ذكر أبيهم، ولا تسودوا أصغركم فيسفه الناس كباركم وتهنون عليهم". وقال علي رضي الله عنه رأي الشيخ خير من مشهد الغلام وإن كان الصغير مؤهلاً فيقدم للقيادة، فقد قال الشاعر في محمد بن القاسم فاتح بلاد السند، وهو ابن سبع عشرة سنة:

ولداته إذ ذاك في أشغال قاد الجيوش لسبع عشرة حجة همم الملوك وسورة الأبطال فعدت بهم لذاتهم وسمت به

وقال آخر:

وسنه في أوان منشاها لا تعجبوا من علو همته
والمقصود هنا أن يتم اختيار من بحسن العمل وهذا يكسر في ذوي الأسنان وقد يوجد في الأحداث من هو أفضل من كثير ممن هو أعلى منه سناً فقد قال علي عليه السلام: "قيمة كل امرئ ما بحسنه".

القيادة في المسيحية

القس مويميس نظمي

يعلمنا السيد المسيح في الوزنات (مت 14:25 - 30)، إن الخدمة لا تقوم على الاستعداد للتثقل بالخدمة أو التكريس الوفاقي فحسب بل أيضاً على عامل مهم وهو استثمار الوزنات فيما أوصله السيد المسيح لنا من خدمات هو وزنات علينا استخدام استثمارها بأفضل طريقة حتى نسمع ذلك الصوت المملوء فرحاً نعباً أيها العبد الصالح الأمين كنت أميناً في القليل فسأقيمتك على الكثير أدخل إلى فرح سيدك (مت 11:25)، ونبعد لا سمح الله عن ذلك الصوت القاتل أيها الخادم الشرير الكسلان عرفتني أحصد من حيث لم أزرع واجمع من حيث لم أزرع فكان عليك أن تضع ما لي عند أصحاب المصارف وكنت في عوزتي استرد ما لي مع ربحها (مت 26:25).

وواضح أن الفرق بين كلاً العبيدين واضح فالأول عرف كيف يدير يدير يخطط بوجه خدمته (وزنته) بصورة صحيحة استحق عليها الثناء بينما الآخر عجز عن كل ذلك فاستحق ما لا تريد أن تسمعه معنى ذلك أن الخدمة مجموعة من الوزنات على الخادم القائد إدارتها بأحسن صورة ولكن أولاً لا بد أن نتأمل من هو القائد وما هو التعريف العلمي لكلمة قائد.

القائد:

هو شخص ما في منظومة يسعى لتحقيق أهدافها بواسطة ومن خلال الآخرين وعلينا أن ندرك أنه لم يصبح هناك اهتمام بالقائد بصورة ضخمة تتعلق عليه كل آمال الجماعة لتحقيق الهدف بل أصبح الاهتمام ينصب على أنه كيف أن هذا القائد بشر ويحضر مواهب وسلوك الآخرين في الجماعة حتى يصل الكل إلى الهدف الذي وضعوه معاً أول الأمر لذا أصبح يطلق على هذا الأمر العملية القيادية.

العملية القيادية

دعونا أيضاً نتساءل من هو الخادم كما أراد الخادم الأعظم ربنا يسوع

المسيح.

الخادم

رائحة للمسيح، نور للعالم، رسالة لجميع الناس، خبيرة للعجينة، ملح للأرض، سفير عن السماء .

بعد ذلك هل ممكن أن نطلق على الخادم كلمة قائد أما أن الكلمتان متافرتان صعب التصالح بينهما ربما يكون هذا ففكرنا حيث أن القيادة ارتبطت في أذهاننا بالسلط والمركز الأول وانتهاز الآخرين وحب الظهور الخ. بينما في حقيقة الأمر وأنا أتكلم من الناحية العلمية فما بالك من الناحية المسيحية

- القيادة تعنى (الخدمة) :

فكلمة قيادة أو علم الإدارة هي "Administration" مكونة من "Ad" وهي تعنى لكى "ministration" تأتي من كلمة "ministrare" أي يخدم وفيها "minister" أي وزير أو خادم وفيها "ministry" أي رسالة أو خدمة وفيها كلمة وزارة كما أن هذا هو فكر الكتاب المقدس الذي أشرت على الأسقف والشماس وهي مناصب كنيسة قيادية بلا شك أن يعرف أن يدير بيته حسناً وإلا فكيف يدير الكنيسة "مديرين أولادهم وبيوتهم حسناً" (1تى 3: 12) "Be able to manage his children and family well".

والآن ما هي سمات القائد الخادم:

- | | | |
|----------------|----------|----------------|
| 1- يبذل. | 2- يخطط. | 3- يحاور. |
| 4 يطور الأداء. | 5. يفوض. | 6. يقيم ويقوم. |

1. يبذل

لقد وضع السيد المسيح الخادم الأعظم القاعدة التي يجب أن يكون الخادم القائد حين قال "من أراد أن يكون فيكم عظيماً فليكن خادماً، ومن أراد أن يكون فيكم أولاً فليكن فيكم عبداً". كما أن ابن الإنسان لم يات ليخدم بل ليخدم ويبذل نفسه فدية عن كثيرين (مت 26:20 - 29). فالخادم القائد في بادئ الأمر هو صورة تعكس صورة الراعي الصالح الذي يبذل نفسه فديه عن الرعية وهو بالتالي يختلف كثيراً عن الراعي الأجير الذي لا يبالي بالخراف وهي تخطف وتذبح من قبل الذئب القيادة المسيحية الخادمة هي قيادة باذلة وليست قيادة متسلطة هي جرة مكسورة من أجل الجميع لذا تجد بولس الرسول يخاطب الكورنثوسيون (بعضاً أتى إليكم أم بروح الوداعة؟) القيادة الباذلة هي خدمة غسل

الأرجل:

"لأنه من هو أكبر الذي يتمكن أم الذي يخدم ليس الذي يتمكن ولكن انه يبتكم كالذي يخدم (لو 25:12).
ونتذكر أبونا يسوع كامل الذي كان دائماً يقول وهو يشير إلى المخدم "يا رب لا تجعلني أنسى أن هذا هو ابنك وأنا ليس سوى خادم ابن سيدي".

2. يخطط

إن القائد هو ذلك الشخص الذي يتقل الجماعة ويخطط لهذا المستقبل لذا نجد عنه الآخرين الحاضر بلد المستقبل بينما عند القائد المستقبل بلد الحاضر وهناك مذاهب كثيرة للإدارة تختلف باختلاف طريقة التخطيط منها:

1. الإدارة باللوائح.
 2. الإدارة بالجاذبية الشخصية.
 3. الإدارة بطريقة رد الفعل.
 4. الإدارة بالأهداف الشخصية.
- بينما القائد الخادم الناجح لابد أن يكون منهجه الإدارة بالأهداف التي وضعتها الجماعة مع القائد.

3. يحاور

الحوار هو أكثر أدوات القائد استعمالاً للوصول إلى إثارة وتحفيز الآخرين ليضمن حماسهم ومشاركتهم الفعالة معه للوصول إلى الهدف والحوار يحكمه البرنامج التالي:

1. هدف.

2. تهيئة جو الحوار.

3. بداية جيدة (سلسلة).

4. مهارات استماع، ابتسامة، استعمال الاسم الخ.

5. اجتياز عقبات صمت، بكاء، ثورة، ثرثرة الخ.

6. نقل الحركة تعميق الحوار.

7. مهارات.

8. اجتياز عقبات.

9. دعه يفكر دعه يطلب.

10. يصل إلى الهدف بنفسه.

وهناك أمثلة كتابية نتعلمها من السيد المسيح المحاور مع السامرية

تلميذى، عمواس، نيقوديموس، بطرس عند بحر طبرية، سمعان الأبرص.

4. يطور الأداء

لكي تطور الأداء لابد أن نتعرف معاً على معادلة الأداء (الأداء = القدر

الرغبة).

وهي معادلة خطيرة لأنها ضربية وليست جمعية أي أنه لابد أن يكون هناك

قيمة لكل عامل ولا يمكن أن يصبح أحدهما صفراً وأصبح الناتج صفراً كما

أنه في حالة زيادة أي عامل بمقدار وحده واحدة يزيد الناتج بمقدار العامل الآخر.

والقائد عليه زيادة العاملين (القدرة) عن طريق التعليم والتدريب لزيادة مهارات الآخرين عن طريق التحضير المستمر، ولعلنا نتذكر نحميا وبناء سور أورشليم في هذا الأمر.

5. يفوض

وأوضح مثال كتابي لعملية التفويض آخر 18 وللتفويض خطوات منها

1. الرغبة في التفويض بالفعل وليس بالشعارات.
 2. تنظيم العمل حتى يمكن تحليلية واكتشاف ما يمكن التفويض فيه.
 3. تصنيف المهام مهام سهلة التفويض، مهام ممكنة التفويض، مهام مستحيلة التفويض.
 4. تصنيف الأفراد يملك قدرات فرصة فورية ويملك خبرات عملية يملك قدرات ولا يملك خبرة عملية قليل من التشجيع وفرصة متدرجة - لا يملك شئ تدريب تشجيع فرصة في الوقت المناسب وهناك قاعدة عامة في عملية التفويض (السلطة تفوضي المسؤولية لا تفوض أبداً).
 6. يقيم ويقوم
- فالقائد الخادم عليه أن يقيم نفسه بصورة منتظمة ودائمة وغالباً يتم على 3 مراحل:
- مبدئى من منكم يريد أن يبنى برجاً أفلا يجلس أولاً قبل البدء في التنفيذ.
 - مرحلى أى أثناء التنفيذ يكون هناك فرصة لالتقاط الأنفاس وتقييم العمل حتى يسهل التعديل توفيراً للوقت فالأبن رجع إلى نفسه وعدل المسار في الوقت المناسب.
 - تقييم نهائى وهو الحساب الختامى في نهاية التنفيذ معا يجعلنا نبدأ بداية صحيحة في المرة القادمة.
- وهكذا علينا جميعاً أن نطور أنفسنا كقادة من أجل خدمة أفضل ولما رأى الجموع تحسن عليهم إذ كانوا متزعجين ومنطرحين كقائم لا راعى لها أمث

(36:9).

نبذة النيل والغرات

نظرية القيادة في المسيحية هو بحث يعتبر من الموضوعات المدرجة في صلب الأطروحات السماوية التي لا تستمر ذات سيادة بدون نظرية في القيادة، لأن الأنبياء عليهم السلام كما بعثوا كعزل معدة لإعداد القابل، الناس، لقبول وحي الرسالات السماوية، وبعثوا لقيادة المجتمعات البشرية وتطهيرها بإطار الشرائع السماوية وتشريعاتها القانونية، ولكن هل تقف القيادة عند النبي وشريعته فحسب أم يكون لها امتداد طبيعي غير قسري وهذا قاد الباحث إلى طرحه هذا حول نظرية القيادة في المسيحية لاستكشاف هل تحترى الشريعة المسيحية على نظرية في القيادة تعمل على تحريك الجماعات لشخص القائد أم أنها اقتصرت على الجانب العقائدي والأخلاقي كما ادعي وأهملت القيادة وتركزت للوثني والمتجرف لقيادة الناس وخصوصاً المؤمنين منهم، وعلى خوض وجود هذه النظرية تبرز تساؤلات وهي كيف تأسست هذه النظرية، ما هي سمات القائد وصفاته التي ينبغي أن يتمتع بها هل هناك دليل يثبت هذه النظرية، وما هي الفلسفة التي تضطلع بها هذه النظرية وفي هذا البحث يحاول المؤلف الإجابة عن هذه التساؤلات مستنداً إلى المزج بين المنهج العقلي والنقلي، وقد قسم بحثه هذا إلى ثلاثة فصول كانت على التوالي الولادة، النبوة، السلطة، حيث تحدث الباحث عن ولادة المسيح عيسى بن مريم عليه السلام والبيشارة أنه سيكون صاحب سلطة على بني إسرائيل وتم في هذا السياق مناقشة الأقوال الواردة في الأناجيل والمنسوبة إليه وفي الفصل الثاني تكلم الباحث عن تجسيد المسيح عيسى بن مريم ^(عليه السلام) لنظرية القيادة ومدى حيازته على سمات هذه النظرية، ومن ثم عمله وحوارييه ككفريق عمل في التبشير بالشريعة الجديدة بين الشرائع الاجتماعية المختلفة وفي الفصل الثالث تكلم الباحث عن أصول الدين في المسيحية كألوهية المسيح ونبوة المسيح والتجسيد متعرضاً بالنقاش لمنشأ هذه

الشبه التي عرضت على هذه العقيدة وذلك باستعراض ما جاء في العهد الجديد نفسه الشبه، وفضلاً عن المحاذير العقائدية التي تؤدي إليها هذه الشبه، الخدمة المسيحية الفعالة

1 ما هي القيادة الروحية ؟

2. الفرق بين القيادة الروحية والقيادة الطبيعية

3. الفكر الكتابي للقيادة الروحية

4. امتلاك الرؤيا

الخدمة الروحية

- لا نفوز بالخدمة الروحية عن طريق الترقية بل عن طريق الكثير من الصلوات

والدموع

- القيادة الروحية تحصل عليها عن طريق الاعتراف بالخطايا والتقيب في خيايا

القلب

- الاتضاع أمام الله - أنها استسلام كامل للنفس أمام الله - أنها تقبل كامل

للمصليب

- يمتاز بالشجاعة.

- عدم الشكوى عدم تقديم أي تنازلات.

- أنها نظرة ثابتة بلا تردد نحو شخص المسيح - أزمة في القيادة وصف الله أزمة

القيادة في أيام حزقيال قائلاً : وطلبت من بينهم رجلاً بيني جداراً ويقف في الثغر

أمامي عن الأرض لكيلا أخرجها فلم أجد

ما هي القيادة ؟ ما هي النوعيات المختلفة من البشر ؟

يوجد ثلاثة أنواع من الناس في العالم

1. هؤلاء القابلون التحريك

2. هؤلاء الغير قابلون للتحريك

3. وأولئك الذين يحركون كلا النوعين

تعريف القائد القائد هو الشخص الذي يحدث تغيير في المجتمع عموماً للأفضل
القائد : هو شخص أنت تتبعه لمكان لن تستطيع الذهاب اليه بمفردك
القائد المسيحي هو شخص دعي من الله للقيادة وهو يشود مع ومن خلال شخص
المسيح

القائد : هو شخص يري أكثر من الآخرين وأبعد من الآخرين وقبل أن يري
الآخرون

القيادة: هي نظام يحرص علي ممارسة تأثير خاص داخل المجموعة لتحويلها تجاه
أهداف ذو فائدة دائمة تشبع الاحتياجات الحقيقية للمجموعة.

أسباب الدعوة للقيادة

- 1 الكنيسة فقدت تأثيرها على العالم بسبب نقص القيادة
- 2 أكبر وأهم احتياج حقيقي للكنيسة هو القيادة
- 3 الناس مستعدة أن تتبع الله ولكن من يقودها إلي ذلك؟

أهمية القيادة

تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم شيء عند الله، فكما أن
الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم
إنها حلقة الوصل بين الله وخططه وتصورات المستقبلي وبين الأفراد
القيادة الروحية هي موسى قال : {من أنت} جدعون قال {أنا الأصغر في بيت
أبي...}

أولاً: خطوة إيمانية

ثانياً: في الوجود مع الله تحصل علي كل شيء أستطيع كل شيء في المسيح الذي
يقويني (فيلبي 4: 13)

ثالثاً: إدراك للاحتياج الحقيقي الكل يستطيع أن يكون قائد وأنت أيضاً! ... لا
يوجد سبب لأي مسيحي أن يكون غير قادر على أن يصبح نموذجاً للقائد أيوحنا 2:

بولس يقول الكنيسة كالجسد واحد مثل العين والثاني مثل الرجل والثالث مثل اليد عندما تريد أن ترى تكون العين هي الفائدة والأيدي والرجل تابعان لها، عندما تريد أن تجري تكون الرجل هي الفائدة والعين والأيدي تابعان لها. الفرق بين القيادة الطبيعية والقيادة الروحية:

1. خادم يخدم ويدعم ويفوض لوقا 22: 24-27 Servant
 2. وكيل موثوق فيه ومسؤول ويحاسب لوقا 12: 42-43 Steward
 3. راعي اهتمام تشجيع إرشاد مزمور 23 الرب راعي Shepherd
- يوحنا 10: 11 يسوع يقول أنا هو الراعي الصالح
يوحنا 21: 15-17 تفويض بطرس للرعاية
ابط 5: 2-3 بطرس ينصح ارعوا رعية الله

الرؤيا:

ماهي الرؤيا

هي شيء نحن نحتاجه للغد، هي التغيير الذي أريد عمله اليوم لكي أحقق الغد هذا يجعل الرؤيا تخطيط تفعل وليست فقط حلم حقيق 2 علي مرصدي أقف عل الحصن أنظر لأرى ماذا يقول لي الرب عندما يتكلم معي يريد مني أن أرى أكثر من أن أسمع حقيق 2.

إن توانت فانتظري قدرة على الصبر والتحمل والأناء لكي لا أهشل...

خطوات القيادة المسيحية الفعالة:

1. الزعيم المسيحي والالتزام قول الحقيقة مهما كانت كزعيم مسيحي، عند الاستلقاء أو أقول أنصاف الحقائق، والناس يعيلون إلى الشعور بأن إيمانك كله مجرد خدعة في الواقع، إذا كنت عادة الكذب وقول نصف الحقيقة، قد يكون في الواقع إيمانك خدعة.
2. تعلم كل ما يمكنك حول المهام في متناول اليد، حتى لو كان ذلك يعني العمل في الخنادق لحظة لا أحد يحب أن يكون بقيادة شخص لم يفعل ما يفعلونه هذا لا

يعني أن لديك ليصبح خبيراً ، والمشاركة العادلة في العمل وضيفة طويلة بما فيه الكفاية لفهم الجوانب محيط للعمل فائدة أخرى لهذا ، عندما كنت قد فعلت فعلاً العمل ، يمكنك طرح الأفكار على نحو أكثر فعالية الحلول لمواجهة التحديات عندما تنشأ .

3 حتمالاً يحدثى به هل تتوقع موظفيك أو سكرتيرات للوصول في الوقت المحدد للعمل ، ويرتدون ملابس أنيقة؟ ثم يجب عليك أن تفعل الشيء نفسه أحياناً يكون من السهل جداً أن تعتقد أنك قد كسبت الحق في الحضور في أي وقت تشاء ، أو العودة من الغداء كلما رغبت في ذلك بالتأكيد ، قد حصل لك الحق ، ولكن يمكنك الحصول على أكثر بكثير من خلال وضع مثال للأداء هل نتوقع من الآخرين أن العمل الإضافي عند فشل مشروع ما وراء التوقعات؟ ثم يجب أن تكون مستعدة لتفعل الشيء نفسه .

4 حتى الرغم من أنك قد تشعر أنك قد كسبت الحق في تفويض بعيداً عن العمل ومواصلة المشاركة في المهام الإنتاجية عن طريق القيام ببعض الأعمال ، وليس فقط هل كسب احترام الموظفين لديك ، ولكن أيضاً يمكنك البقاء على اتصال مع تدفق الأشياء كزعيم ، فمن السهل أن تصبح انسحبت من الجزء الإنتاجية الفعلية من عملك ، وجعل ناتج القرارات التي تبدو جيدة على الورق والصوت جيدة حول طاولة مجلس الإدارة ، ولكن هي في الواقع لا قيمة لها عندما المطاط يضرب الطريق .

5 إعادة تقويم الأداء الخاص بك باستمرار في كثير من الأحيان ، قد تنفق الكثير من الوقت تصحيح تصرفات الآخرين والأزمات حل أنك لم تخلق ، التي تقوم بتطويرها الشعور بأن الآخرين ليسوا قادرين كما كنت وبالتالي ، قد لا يتعرف عند الوقوع في العادات السيئة التي تحتاج أيضاً إلى تصحيح ستكون أول من يعترف بك وتصحيح قصيرة "fallings" تجنب الفخر مرة واحدة في موقف القيادة وخصوصاً

إذا كنت جيدة في ما تفعله، وأنه من السهل أن تبدأ تشعر بأنك لا يقهر متى يحدث ذلك، فإنك تصبح عرضة للفخر، واتخاذ قرارات قد كنت النجهم على المرؤوسين الخاص إذا اتخذت القرارات نفسها المسؤولية الكاملة عن الحفاظ على أعمالك والاحتفاظ بها أعلاه المجلس في جميع الأوقات .

مكافأة الخطوة:

1. تعلم كيفية إدارة وقتك عندما كنت في موقف القيادة وتجد نفسك بعيدا تفويض معظم المهام تستغرق وقتا طويلا، فمن السهل أن تفقد السيطرة على وقتك مرة أخرى، وعندما أراكم موظفيك تهدر وقتك، فإنها تميل إلى أن تحذو حذوها

تمهيد:

1. ما هي القيادة؟
2. قائد أم مدير؟
3. من أم علم؟ هل القيادة موهبة؟
4. كيفية الوصول لمراكز القيادة؟ كيف نختار القائد؟
5. ما هي أنواع القيادة؟
6. خريطة العملية القيادية.
7. أساليب القيادة.

تمهيد:

أ- هناك 3 أنواع من الناس:

1. من لا يهتم بما يحدث.
2. من يراقب ما يحدث.
3. من يجعل الأحداث تحدث.

ب القيادة :

كل إنسان يتكلم عنها ، قليلين هم من يفهمونها ، وأغلب الناس

القيادة:

عناصر الموضوع:

يريدونها هذه هي القيادة ومع ذلك قليلون هم القادة!!

ج الإحتياج لقادة :

وطلبت من بينهم رجلاً (قائداً) يبني جداراً ويقف في الثغر أمامي عن الأرض لئلا أخربها، فلم أجد

1. ما هي القيادة؟

- القيادة هي عملية تأثير لا أكثر ولا أقل.
- القيادة هي القدرة على التأثير في الغير وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المحدودة.

- هي نظام يحرص على ممارسة تأثير خاص، داخل مجموعة، ليحركها نحو أهداف، تقوم لدوام الاستفادة، وتفي بالاحتياج الحقيقي لتلك المجموعة.
- مهام قيادية كنسبة، تعليم، رعاية، إدارة.

2. قائد أم مدير؟

المدير القائد:

- يعرف كل شئ.
- يعرف الناس بما يجب عمله.
- يعرف الناس كيفية عمل الأشياء.
- ينتقد.
- يتحدث أولاً.
- يعطي أوامر ولا يناقش.
- يطلب من الآخرين احترامه.
- علاقاته وظيفته.
- علاقاته إنسانية.
- محور اهتمامه الإنتاج.
- محور اهتمامه تنمية من معه.
- يعترف بأخطائه.
- يعطي توجيهات ويناقش.
- يكسب احترام الآخرين.
- يعترف بأخطائه.
- يعطي توجيهات ويناقش.
- يكسب احترام الآخرين.
- يعترف بأخطائه.
- يعطي توجيهات ويناقش.
- يكسب احترام الآخرين.

- سلطته من منصبه. - سلطته من حب الناس له.

3. فن أم علم؟ هل القيادة موهبة؟

- القيادة فن لأنها تعتمد على الإحساس بالموقف ورؤية الشخص وحماسه وهي

أيضاً علم لأن لها قوانين ومبادئ يمكن دراستها والتدريب عليها.

- الإمكانية للقيادة موهبة نولد بها، ولكن الكفاءة شأ نكتسبه بك.

أ-الفرص المتواتية. ب- التدريب. ج- الخبرة .

- القائد يصنعون ولا يولدون قادة ومع أننا نقر بأن هناك من لديهم استعداد

طبيعي للقيادة أكثر من غيرهم، لكن الاستعداد الطبيعي وحده لا يصنع قائداً

وعلى العكس، هناك من ليس لديه استعداد طبيعي للقيادة لكن في قلبه رغبة

مشتعلة أن يخدم يمكن لهذا الشخص أن يحقق قيادة ناجحة

4. كيفية الوصول لمراكز القيادة؟ كيف تختار القائد؟

• قائد اختارته الظروف الاحتياج.

• قائد اختارته الجماعة الانتخاب.

• قائد فرض على الجماعة التعيين.

• كون جماعة التجميع.

• اختاره الله دعوة.

• قائد رشح نفسه تطوع.

أي من هؤلاء القادة أقرب إلى النجاح؟

- أنواع السلطة

1. سلطة القوة 2. سلطة الإتصالات.

3. سلطة المال 4. سلطة الشرعية (التعيين).

5. سلطة الشخصية (الكاريزما). 6. سلطة المعلومات.

7. سلطة الخبرة 8. سلطة الحب.

أي نوع من السلطة تفضل كقائد؟

5. ما هي أنواع القيادة؟

- قائد ديكتاتوري أوتوقراطي (أفعل كما أقول).
- قائد قوضوي (أفعل كما تريد).
- قائد ديمقراطي (دعنا نتفق على ما سوف تفعله).

6. العملية القيادية

القائد من هو؟

- ذكاءه وسعة إدراكه ، حماسه ، قيمه ، ثقته بنفسه ، معرفته العامة ، معرفته التخصصية ، قدرته على الإنصال ، قدرته على العمل الجماعي ، طموحه .
- ماذا يفعل؟ يبدل ، يخطط ، يحاور ، يحفز ويدرب ، يقوض ، يقيم .
- من يقوده؟ نضج الجماعة (رغبتهم وقدرتهم) ، إبتمائهم ونشاطهم ، شخصياتهم واحتياجاتهم ، ثقنتهم في القائد ، معتقداتهم قيمهم .
- في أي ظروف؟

- 1- ظروف مباشرة نوع المؤسسة ، الموقف الحالي ، الدعم المقدم والمصادر تعاسك الجماعة .
2. ظروف عامة اجتماعية وسياسية ، قانونية ، قومية ودولية ، عصرية (سمات العصر) .

7. أساليب القيادة

- التوجيه أو الإملاء (الأمر) .
- الإقناع (الاستشارة) .
- المشاركة
- التفويض (الإحالة) .

1. التوجيه الإخبار الإملء الأمر :

القائد يحدد دور المرؤوس ويأمر بماذا وكيف ومتى وأين يجب عليه أن يقوم بالمهمة المكلفة.

2. الإقناع الاستشارة

القائد مازال يمد الآخرين بجزء كبير من التوجيه ويأخذ معظم القرارات ولكن عن طريق زيادة التواصل في اتجاهين، فإنه يحاول أن يستمع إلى أحاسيس وأفكار واقتراحات المرؤوسين بخصوص القرارات.

3. المشاركة:

القائد والمرؤوسين يشاركون في حل المشاكل وأخذ القرارات ودور القائد هو أن ينصت بانتباه وأن يسهل حل المشاكل.

4. التفويض الإحالة :

القائد الذي يناقش المشكلة مع المرؤوسين ثم يجعل أخذ القرارات إليهم لأنهم هم الذين يعرفون كيف ستفقد المهام ملحوظات:

- إن اختيار نمط القيادة يجب أن يكون بناءً على الموقف وبصفة خاصة على المستوى التطوري للمرؤوس.
- وبناء على النظرية القيادية الموقفية فإن القائد يجب أن يكون مرناً جداً في اختيار النمط المناسب للمستوى التطوري للمرؤوس (أي إمكانياته وحماسه).
- مستوى المرؤوسين:
 - غير قادر وغير راغب الأمر.
 - غير قادر وراغب الاستشارة.
 - قادر ولكن فاقد الثقة المشاركة.
 - قادر وراغب الإحالة (جهزوا القرار ولكن راجعوه قبل تنفيذها إنها مسئوليتكم أحملوها).

القيادة في الكتاب المقدس

يزخر الكتاب المقدس بالعديد من الشخصيات القيادية التي استطاعت أن تقود الشعب في المواقف المختلفة وفي الظروف المتوقعة.

بالطبع ليست كلها شخصيات قيادية ناجحة ولكن هناك أيضاً تسجيل لشخصيات قيادية لم تؤدي الدور المطلوب إليها في القيادة الناجحة فكانت مثلاً لفشل القيادة الذي يجب أن نتجنبه في حياتنا اليومية بقدر ما تكون الشخصيات الناجحة قدوة لنا ومثلاً يحدث في به والآن نبدأ في استعراض بعض من شخصيات الكتاب القيادية الناجحة التي استمدت قوة قيادتها من إيمانها بالله ومعونة الله اليها ونعمته التي عملت فيهم.

أولاً في العهد القديم

انوح (تك 6-9):

يمثل نوح نموذجاً فريداً في فن القيادة استطاع بنعمة خاصة من الله أن يقود عائلته ضد تيار الخطية المنتشرة من حوله وأن يسيج حول عائلته لحمايتها بل وأن يبنى فلكاً بحسب أمر الله له ويتحمل في سبيل ذلك العديد من المواقف الصعبة وفي النهاية استطاع نوح أن يحفظ الجنس البشري وأن يبدأ بالخليقة بداية جديدة من داخل الفلك الذي يمثل الكنيسة، لقد كان نوح قائداً مطيعاً واثقاً في أوامر الله.

2. إبراهيم (تك 11: 27- 11: 25):

إبراهيم ترك أرضه وعشيرته وميراث أجداده ليذهب إلى أرض جديدة لم يعرفها ولم يرها ولكنه وثق في الله وأمن به ولما دعى أطاع أن يخرج إلى المكان الذي كان عتيداً أن يأخذه ميراثاً فخرج وهو لا يعلم إلى أين يأتي. قاد إبراهيم العشيرة إلى أرض الموعد على إيمانه وثقته بالله بل لم يشأ أن يغضب مع ابن أخيه لوط بل قاد عبيده إلى المسألة مع لوط.

بل أن قيادة إبراهيم تمتد إليه هو شخصياً إذ قاد ذاته وقدم ابنه وحيداً إذ حسب أن الله قادر أن يقيمه من الأموات.

3. يوسف (تلك 37:50):

لم يذكر التاريخ أن هناك شخصاً استطاع أن يقود العالم من الهلاك جوعاً إلى بر الأمان والسيح.

فكان يوسف الصديق ذلك الشاب الصغير السن المحروم من والديه والمتروك من أخوته، المسجون من أجل بره وطهارته. ولكنه بنعمه من الله ومواهبه استطاع أن يقود مصر كلها بل كل الشرق أفضل قيادة حتى سماء فرعون صفات فعنيح أي مخلص العالم. حقاً لقد كان الله مع يوسف فكان رجلاً ناجحاً وقائد عظيماً.

موسى (سفر الخروج):

عندما اعتمد موسى على ذراعه وشبابه ومعرفته وحكمته التي تعلمها في بيت فرعون فشل فشلاً عظيماً، ولكن ما أن دعاه الله وأعطاه عصا القيادة لإخراج الشعب حتى ذاق موسى طعم النجاح، وقاد الشعب للخروج من أرض مصر متحدياً أعظم الملوك فرعون محترقاً ومنتصراً عليه في معركة لم يستل فيها سيفه. لقد أبى أن يدعى ابن فرعون مفضلاً بالأحرى أن يذل مع شعب الله على أن يكون له تمتع وقتي بالخطية بل استطاع أن يقود الشعب في البرية أربعين سنة، كان الله فيها هو القائد الحقيقي وكان موسى خير ممثل لهذا الإله العظيم استلم موسى الشريعة، وبنى الخيمة، ووصل إلى أطراف أرض الموعد، أسس نظام القضاء، انتصر في معارك، أعاد الشعب إلى الله أكثر من مرة بعد تمرد وعصيان.

5. يشوع (سفر يشوع):

تولى القيادة بعد موسى، وهو الذي قال عن الأرض الجديدة أننا نصعد وتمتلكها لأننا قادرون عليها وكان مهندس عملية التوطين وتسكين الأسباط. في أرض الميعاد.

6. نحميا (سفر نحميا):

الذي كان في منصب رفيع في زمن السبي، وتشارك وجدانياً مع أهله وشعبه الذين نجوا والذين بقوا من السبي في أورشليم. وقف أمام الملك بشجاعة مستمدة من صلواته وثقته في الله، وطلب أن يعيد بناء المدينة المقدسة، حدد أهدافه وعرف إمكانياته، وضع خطة البناء وقف بقوة أمام المؤامرات التي كانت تهدف إلى إيقاف العمل. وإذا وصلنا الحديث عن قادة العهد القديم لن يكفى الوقت ولكن يحدثنا بولس الرسول عن رجال الإيمان وتسائه وقادته في رسالته إلى العبرانيين الإصحاح الحادي عشر.

ثانياً وفي العهد الجديد

لا يمكن طبعاً أن ننسى أدوار قادة الكنيسة في العهد الجديد..

1. بطرس

ورغم أنه لم يكن رئيساً أو قائداً على الرسل في بداية الكنيسة لكننا نجد أنه يتعامل مع المواقف بحماس بالغ وبمبادرات شخصية فوق في وسط التلاميذ ليختار معهم تلميذاً بدلاً من يهوذا الإسخريوطي. وفي يوم الخمسين كان صاحب العظة التي ضمت إلى الكنيسة ثلاثة آلاف نفس وهو الذي أعطاه الله رؤية انضمام الأمم إلى الكنيسة.

2. يعقوب الكبير

أسقف أورشليم ورئيس أول مجمع كنسي في التاريخ قاد كنيسة أورشليم بسلام ومحبة وتواضع بالغ فكان الأب والراعي الأمين لأول كنيسة مكانية في المسيحية.

3. بولس الرسول

كان مثال قوى للقيادة الواعية المثقفة - والتي تخضع ثقافتها لخدمة الرب يسوع، صاحب مبادرة إحضار تيطس إلى المجمع الأول وهو من الأمم المتصيرين بدون ختان.

وهو الذي وقف وقاوم مواجهة ليطرس عندما كان بطرس يؤخر نفسه في الأكل خائفاً من الذين في الختان لكي لا يأكل مع الأمم.

بولس قائد الإيمان في آسيا وجزء من أوروبا وهو صاحب أكبر أسفار ذكرت في الكتاب المقدس تعرض من أجل الإيمان للكثير من الإضطهادات مثل السجن والرجم والأسفار والأسهار وكسر السفينة والفرق.

ولكن أعظم القادة على مر التاريخ كان هو رب المجد يسوع الذي قدم صورة حية لتضحيات القائد ومحبه وفدائه لشعبه إذ قدم نفسه على الصليب فداء لشعبه ولكي لا يهلك كل من يؤمن به بل تكون له الحياة الأبدية.

قدم قيادة خاتية محبه فكان محباً للعشارين والخطاة ويأكل معهم، ويقدم الشفاء للمرضى المحتاجين فكان طريقاً لتوبة الكثيرين وتغير حياتهم وفي إعدادة لتلاميذه وللأباء الرسل قدم صورة مثالية للقيادة والإعداد إذ كان يرسلهم في إرساليات ثم يعودون إليه بنتائج ويقوم بتحليل هذه النتائج وتقويمها وتقديم المشورة والنصح لهم.

لم يتخذ الرب يسوع طريقة واحدة للإعداد والتعليم إذ قدم أساليب مختلفة للتعليم فكان يأخذ تلاميذه وشعبه إلى خارج الأماكن المغلقة فكان يأخذهم إلى الأماكن المفتوحة وإلى الطبيعة وكان يعلمهم بأمثال من حياتهم اليومية.

تعامل رب المجد مع كل فئة من الناس بالطريقة التي تناسبهم فتجد أن تعامله مع نيقوديموس يختلف عن السامرية وعن التلاميذ وطريقته مع الكتبة والفريسيين كانت عكس طريقته مع الخطاة والشعب المسكين.

وإن كنا قد تكلمنا عن أمثال ناجحة للقيادة فهناك أمثال لم تحقق دورها في القيادة مثل آدم الذي فشل في قيادة بيته وزوجته في التصدي للخطية بل سقط هو فيها أيضاً.

وعيسى الذي كان مفترضاً أن يكون الوارث لإسحق وهو بكره ولكنه استهان بالبركة والبيكورية وباعها لأخيه يعقوب.

وملوك إسرائيل ويهوذا الذين لم يقدموا القدوة الصالحة للشعب بل تباروا في إغالة الله والسير في طرق معوجة، والكثية والفريسيين وقادة اليهود الذين وصفهم الرب يسوع بالعميان قادة للعميان.

الخادم القائد خصائص قيادية للخادم الناجح

مدخل

"الخدمة مع الشباب ووسط الشباب من المهام الصعبة فالمرحلة مرحلة تغيرات مرحلة انطلاق ولابد أن يكون محسباً وفي إطاره الصحيح موافق كثيرة يتقابل معها الشاب وفي كثير منها يلجأ إلى الخادم يحتاج أن يتلامس مع المسيح من خلاله، قد يلجأ إليه ليساعده في اتخاذ قرار أو طلب مشورة أو إبداء رأى أو نصيح. أحياناً كثيرة، في حين أن الخادم خادم الشباب كخادم وقائد أيضاً يحتاج إلى اتخاذ قرارات لتنظيم الخدمة أو حل مشكلة ما أو القيام بنشاط معين فما هي سمات الخادم القائد؟"

- القائد هو شخص ما في منظومة يسعى لتحقيق أهدافها بواسطته ومن خلال الآخرين.

وهنا يجب أن نفرق بين "قائد فرد يحاول تحقيق كل شأ بنفسه، قائد جماعي يتعاون مع الآخرين.

- من هو الخادم كما أراد السيد المسيح؟

الخدام هو:

- رائحة المسيح (2كو 2:15) "لأننا رائحة المسيح الذكية لله..."

- نور للعالم (مت 5:14) "أنتم نور العالم..."

- رسالة لجميع الناس (2كو 3:2) "ظاهرين أنكم رسالة المسيح مخدومة منا مكتوبة لا بحبر بل بروح الله الحي"

- خميرة للعجينة (1كو 5:6) "أستتم تعلمون أن خميرة صغيرة تخمر العجين كله."

- ملح للأرض (مت 5:13) "أنتم ملح الأرض..."

1. سفير من السماء (2كو 5:20) "إذا نسمي عنه كسفراء..."

إن أكثر ما تحتاج إليه الكنيسة في القرن الحادي والعشرين هو قائد

خادم.

وصف "ويلكز" مشكلة القيادة الكنسية في كتابه "Jesus on Leadership" فقال
تعاني الكنائس من مشكلة الافتقار إلى قادة خدام. فقد استبدل معظم
الكنائس المعاصرة "المنشقة والمفسل كمرمزين للقيادة" "Leadership" برئاسة
الطاولة "Chairmanship".

علم يسوع تلاميذه أن يخدموا لا أن يترأسوا (مر 10: 42 - 44)، معلناً أنه
لم يأت ليخدم بل ليخدم وليبذل نفسه فدية عن كثيرين ثم قدم نفسه مثلاً حين
غسل أرجلهم في العلية (يو 13: 1 - 17) يشير هذا إلى أن العظمة الحقيقية هي في
خدمة الناس والتضحية في سبيلهم، وليست في تطويعهم واستخدامهم.
تلقي الأسطر القليلة الآتية الضوء على تعريف القائد الخادم، ومن ثم تدل
على مثال من الكتاب المقدس يتبعه القائد المعاصر في خدمته، لتبرز في الختام
مواصفات تميز هذا القائد في الكنيسة المسيحية.

أولاً تعريف القائد الخادم

نتناول الدوائر الكنسية في مجال القيادة تعريفات متعددة ومتنوعة لكن القيادة المسيحية هي أكثر من مجرد مفهوم يُعرف: إنها دعوة تُطاع، وتكليف يُنفذ. يصفها "كنيث كانتكل" في كتابه "Feeding and Leading"، بأنها دعوة إلهية إلى القائد المسيحي، لكي يمارس مواهبه في خدمة فريق محدد من الناس، بهدف مجد المسيح.

يُعلم الكتاب المقدس أن كل مؤمن موهوب، وعليه أن يخدم الله، لذا، من واجب القائد المسيحي أن يكون مثالاً يحتذى به باقي أعضاء جسد المسيح وهو عندما يتبع مثال المسيح في حياته وخدمته، سريعاً ما يدرك أن الخدمة ينبغي أن تكون أولوية في حياته، وأن فوزه قد تم على الصليب وفي القيامة، وأن نجاحه يُقاس بالخدمة ليس إلا. يريد الله من القائد الذي يدعو أن يتفانى في خدمة شعبه والمحتاجين إلى النعمة، وأن يتفق ويتفق في عائلته وفي مجتمعه وفي كنيسته ويصف خدمته بالفدائية أي المضحية. من هنا، فإن المحبة يجب أن تكون دافع القيادة المسيحية، والخدمة أسلوبها، والفداء هدفها.

يعرف "جون موت" (John Mott) القائد الروحي بالشخص القادر على التعبير عن وجدانه بشكل فعال وجدي وعملي لكن المشكلة تكمن في أن غالبية القادة الكنسيين لا يجدون جاذباً ولا متعة في الخدمة، وهم لا يعترضون على الرئاسة إنما يتفرون من الخدمة.

هل يمكن تطبيق هذا التعريف؟ هل يمكن للقادة في كنيسة المسيح أن يحولوا طاقة القوة التي في حوزتهم إلى عمل خدمة؟ هل ثمة توازن بين سلطة المركز والخدمة المتواضعة؟ تشدد النقطة الآتية على مثال كتابي بوجه القائد الخادم ليتم عمله بفعالية.

ثانياً مثال القائد الخادم

تعلّم الكهنبة، التي تتناول موضوع القيادة، أساليب مختلفة عن الخدمة التي ينبغي على القائد المسيحي أن يلتزم بها يشرح بعضها مثال بولس في الخدمة وبعضها الآخر يتناول أسلوب برنابا أو بطرس وغيرهما إن قادة العهد الجديد المكرسين هم قدوة صالحة، ولقد كتبت سيرتهم لأجل تعليم المؤمنين وتوجيههم

ولكن هذه المقالة تتحدث عن مثال يسوع الذي قال: «تعلّموا مني لأني وديع ومتواضع القلب فتجدوا راحة لنفوسكم» ما هو الأسلوب الذي اتبعه يسوع في القيادة، والذي يجب على المسيحيين أن يتبنوه ويطبّقوه؟ إنه أسلوب الأثرار بالمنسفة وحمل المغسل والاحتناء لغسل أرجل التلاميذ.

يجد القائد المسيحي في إنجيل يوحنا، الإصحاح الثالث عشر، القوة الدافعة إلى خدمة الآخرين وكسر قيود الذات والأنانية المناوئة لروح الخدمة يكشف البشير يوحنا بضع حقائق عن يسوع سبقت مغامرته المسماة بغسل الأرجل تشير هذه الحقائق إلى السر الذي يجعل من خدمة القائد مخاطرة حقيقية إنها المعرفة الواثقة للذات والدعوة والنتائج المترتبة لقد عرف يسوع أن الأب المسيطر على كل شيء في حياته وخدمته، قد دفع بين يديه كل سلطان وعلم أيضاً أن مركزه هائق لأنه ابن الله، وأن رسالته إلى العالم مميزة لأن الأب مصدرها، فلقد أتى من عنده، ووثق بأن ما يفعله هو جزء ضروري من خطة الأب لحياته

وعرف أخيراً أنه سيعود إليه، أي إلى مكانته كاهنوم ثانٍ من اللاهوت إن معرفته الواثقة هذه جعلته قادراً على تجسيد ما أرسله الله من أجله، أي أن يخدم الآخرين ويبذل حياته في سبيلهم.

عندما يدرك القائد المسيحي هذه الحقائق، تصبح هذه الأخيرة مصدر قوة تدفع به إلى مغامرة الخدمة ومخاطر التضحية، وثقاً بأن إيمانه هو في إله وليس في ذاته.

أما حين يشيخ ناظره عن رئيس إيمانه، فعندها يقني ذاته بالدفاع عن حقوقه وحماية ذاته ومصالحه

إن القيادة في ملكوت الله، بحسب يوحنا 13، تتبع من ثياب خادم وركب متحنية. هي ليست مقعاً يناله القائد، أو مركزاً يسعى له، ولا شهادة يحصلها، أو وظيفة يختارها، إنما هي شخصية يبنها في ذاته، تنمو بواسطة الشركة اليومية والحميمة مع السيد الذي جاء ليعبد لا ليعبد.

يظهر مثال يسوع أيضاً تعريفه القوة: فهي في ملكوت المسيح، ليست رئاسة سلطوية، بل خدمة طوعية. إنها التكريس الذاتي لخدمة مقاصد الله ومنفعة الآخرين، وهي الإيمان الوثاق بأن قوة الله تكمل في الضعف وعلى هذا الأساس قدم يسوع ذاته للعالم جسداً مكسوراً ودماً مسكوباً.

من الضروري أن يدرك المسيحيون أن شخصية القائد، التي تنمو إلى قياس قامة ملء المسيح، هي منهج يتعلمه القائد وسلوك يتدرب عليه. ويعالج القسم الأخير من هذه المقالة المواصفات الشخصية والسلوكية للقائد الخادم.

ثالثاً مواصفات القائد الخادم

يجب أن يكون القائد المسيحي عطيماً في شخصيته إنها شخصية الراعي الصالح الذي يبذل نفسه عن الخراف¹، أي إنها قيادة على غرار عمل المسيح هذا النوع من القيادة لا يكتمل بمجرد إصدار الأوامر لشعب الرب، بل بإطعامه وتغذيته والسؤال هنا هو كيف يكون الخادم قائداً على مثال المسيح، فيغذي شعب الله؟ يعرض الكتاب المقدس مواصفات القائد الكنسي في 1 تيوتيموس 3: 2-7، ويتحدث عن مواهبه في رومية 12 و 1 كورنثوس 12 وأفسس 4 لكن هذه المقالة المتخصصة في مثال المسيح وفكره تعود إلى فيلبي 2، لكي تشدد على فكر المسيح في الخدمة لقد علم يسوع تلاميذه أن القيادة في ملكوته هي درب الام،² حتى الصليب قال يسوع إن من يريد اتباعه عليه أن يميز ما بين الرغبة و

الواجب، فيُنكر نفسه ويحمل صليبه في كل يوم يسعى الإنسان عادة لمتَمِّم رغبته أكثر من واجبه لكن واجب القيادة الذي يضعه المسيح ليس مطلباً اعتبارياً، بل هو مبدأ أساسي قائم على الخدمة وبذل النفس فدية يصوِّر يسوع ملكوته كمجتمع خدام حيث الكبير يخدم الصغير، والعظيم يرفع الدُمِيم والقوي يسند الضعيف وقد كان وقع هذا المبدأ كالمصّاعقة في أذان التلاميذ الذين توقعوا الوصول إلى مركز النُجوميّة المتفوّقة مع يسوع، وإذا به يقدم لهم سلطاناً ممزوجاً بالآلم والخدمة

تسطع النُجوميّة في الكنيسة المسيحيّة بالخدمة المضحيّة، وليس بالركّاسة المتفرّجة

إنّ الفائد المسيحي هو عبد متألّم، يضع نصب عينيه المبادئ السبعة الآتية المأخوذة من كتاب "Jesus on Leadership" لـ "ويلكز":

1. التواضع (لوقا: 14: 7 - 11).
2. اتّباع المسيح وليس البحث عن مركز (مر: 10: 32 - 40).
3. نبذ الحقوق الذاتيّة في سبيل خدمة مصالح الآخرين (مر: 10: 42 - 45).
4. الاتّكال على الله المسيطر على الحياة (يو: 13: 3).
5. الاثّزار بالمنشقة لتسديد احتياجات الآخرين (يو: 13: 4 - 11).
6. مشاركة المسؤولية والسكّطة مع الغير للوصول إلى أسمى الغايات (أع: 1: 6 - 16).
7. مضاعفة المهام بتكليف الآخرين بالقيادة وتدريبهم عليها (خر: 18: 17 - 23).

كلمة أخيرة

تختلف القيادة في ملكوت الله عن مثيلاتها في العالم فالقادة المسيحيّون يتبعون مثال المسيح وينسجون على منواله، ويسرّون بلقب الخادم ومهامّه، لكي يمجّدوا الله ويذهلوا آخرين للخدمة مكوّنين بذلك فريقاً متجانساً ينسّ الناس أنّ القيادة الكتابيّة هي امتياز يحمل مسؤوليّة تليها محاسبة امتياز بسبب الصفات

الذاتية التي يسعون لامتلاكها، ومسؤولية تجاه الله والرعية وباقي الخدام وحساب يقدمونه أمام كرسي المسيح عن خدمتهم وعن الذين يخدمونهم.

القيادة في اليهودية

بناء القيادة اليهودية المستقبلية

الكيان الصهيوني المحتل على ضخامة مشاكله أدرك قيمة الشاب اليهودي في استقرار غده فسعى لرعايته وربطه بموروثه الثقافي، أما تدعيم الانتماء للتراث الإسلامي ثم الوطني في عقول أبنائنا وبناتنا من طلبة الجامعات فاستثناء لا أصل له.

إن العنوان الذي يعلو هذه السطور هو أحد محاور (مؤتمر هرتزليا الرابع) الذي انعقد عام 2003م، تحت عنوان «ميزان المناعة والأمن القومي في إسرائيل». ويهدف مؤتمر هرتزليا الذي ينعقد بشكل دوري إلى تقديم النصائح للمعنيين بوضع الخطط الاستراتيجية الخاصة بمستقبل الكيان الصهيوني، وعادة يشارك في طرح رؤاء وزراء في الكيان الصهيوني وأكاديميون وإعلاميون ورجال اقتصاد وفي هذا العام افتتح بكلمة ألقاها رئيس وزراء الكيان الصهيوني آنذاك (أرييل شارون) جاء فيها (مهمتنا جميعا هي استقرار صورة إسرائيل اليهودية دولة فيها جهاز تعليمي جيد وناجح، يربي الجيل الصاعد على القيم والفخر القومي، جيل قادر على مواجهة تحديات العالم الجديد).

إن الفائزين على هذا المؤتمر وجدوا أن الحديث عن أبنائهم وخاصة في المرحلة الجامعية، لا يقل أهمية عن حديثهم السياسي والاقتصادي والاجتماعي وحتى الأمني. ولذا أوجدوا محورا خاصا بدراسة كيفية بناء القيادة اليهودية المستقبلية، ومن معالجتهم لهذا الجانب سيتضح الخلل في منهاجنا الخاص والمتعلق بنعاملنا مع طلبة الجامعات. فالتريقة المثبتة تكاد تخلو من هذه النظرة المستقبلية، فالعبرة مع الأسف بالكم لا بالكيف، أما تدعيم الانتماء للتراث

الإسلامي ثم الوطني في عقول أبنائنا وبناتنا من طلبة الجامعات فاستثناء لا أصل له، وما يعطى في هذا الشأن جهد مستحقر، ومضيعة للوقت، وبالتالي لا يحق لنا لوم أبنائنا لو وجدناهم يوماً ما فاقدي الحماس تجاه خصائصنا الذاتية، متطلعين لمخالفينا.

إن الهدف من هذا الموضوع إثارة الهم، فالكيان الصهيوني المحتل على ضخامة مشاكله أدرك قيمة الشاب اليهودي في استقرار غده فسعى لرعايته وربطه بموروثه الثقافي. ولذا اخترت أن أضع اليوم بين أيديكم بعض ما قيل في هذا المؤتمر لعلنا نعتبر ونتعظ.

فقد تحدث (آلان هوفمان) المدير العام، لقسم التعليم اليهودي الصهيوني عن إعداد القيادات اليهودية في حرم الجامعات فقال (الناشطون اليهود من طلبة الجامعات اليوم سوف يصبحون قادة اليهود في المستقبل، ولكن بناء القيادة اليهودية يعتمد على الهوية اليهودية القوية، ولأن الالتزام اليهودي القوي بالهوية اليهودية داخل حرم الجامعات مرتبط إلى حد بعيد بالأحداث الشرق أوسطية وإسرائيل فهي المسؤولة عن بناء القيادة الطلابية اليهودية) ثم أخذ ببيان أهمية التركيز على هذه المرحلة من التعليم الجامعي لبناء الهوية اليهودية القوية فقال: (هناك نحو 650000 طالب يهودي تتراوح أعمارهم بين 18 - 26 سنة خارج إسرائيل، ونحن نركز على فئة الأعمار هذه، لأنها المحطة المهمة على طريق بناء الهوية الشخصية، ولأن سنوات العمر هذه هي السنوات الحيوية، ففي المرحلة الجامعية ينحرف الشبان في مجتمع مفتوح تتنافس فيه الأفكار وتتضارب فيه الولاءات، ومن هذا المنطلق نعتبر حرم الجامعة المكان الذي يتم فيه تكوين القيادة المستقبلية).

أما (ريتشارد جويل) رئيس جامعة (الشيكا) أضخم جامعة يهودية في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تحدث عن رفضه لاندماج يهود الشتات بمجتمعاتهم، وطالب بالعمل على تمكين الشباب اليهودي بالموروث الثقافي مؤكداً أن ذلك وحده يضمن القيادة ليهود الشتات، وكان مما قال في ذلك (إن معظم

اليهود في بلدان الشتات ما زالوا بعيدين جدا عن استشعار معنى الانتماء إلى الشعب المختار إن الشبان يتوقون إلى الهوية يريدون أن يعملوا الشواغر المناسبة لهم يريدون أن يكون لهم انتماء، وأن يعملوا فيحدثوا هرقا يريدون أن يؤثروا لا يريدون أن يعيشوا على الهامش بل يريدون أن يعيشوا حياة ذات معنى ولكن كيف نصنع فخرا يهوديا في تاريخ يخلو من العاطفة؟ علينا أن نصنع ذاكرة أو بالأحرى ذكريات حميمة لهم، هذا إذا كنتم تريدون بناء أساس يهودي لأبنائكم فلا بد أن تهيتوا لهم البيئة اليهودية المناسبة ولا يكفي أن تجعلهم قادة على مجموعات شبابية بل يجب أيضا أن يكون أمامهم متسع من الخيارات وعلى كافة الصعد وإذا كانوا يهودا فحورين فسوف يعبرون عن صفاتهم القيادية بشئ الطرق، وسوف ينهرون للقيادة حتما أنا مؤمن بذلك وبالمناسبة يجب أن تتطوي العملية التربوية على إعداد المدرسين والمدرسين القدوة أرى أن علينا إعداد المدرسين والمدرسين وتوزيعهم على كل المدارس وإلا فسوف يقوم بذلك أناس لا يحملون فلسفتنا ولا يكتزون تاريخنا، يجب أن تعلن رفضنا للاستمزاج، وأن نتمسك أكثر فأكثر بكرامتنا وبكرامة الشعب اليهودي كله هالفصة اليهودية تبدأ من صهيون).

أما (آدام سنيت) الرئيس السابق لاتحاد الطلبة اليهود في المملكة المتحدة وأيرلندا، فقد كان أكثر وضوحا في بيان أهمية دور الجامعة في تكوين الهوية اليهودية الضوية لقادة المستقبل، فكان مما قال: (طلاب اليوم هم أباء وأمهات الغد وهم سياسة المستقبل وأثناء المرحلة الجامعية يتخذ الشبان قراراتهم المصيرية، وفي هذه المرحلة تحديدا، يقرر الشاب من يريد أن يكون، بما يريد أن يؤمن، وما هو السبيل الذي يريد أن يسلكه ولذلك يجب أن نهتم بطلابنا وأن نسخر لهم طاقتنا وجهودنا، إذا كنا نريد أن نضمن مستقبل مجتمعا ودولتنا دولة إسرائيل فإذا تخرج الطلبة من الجامعات غير اليهودية، أو غير المتصلة بالمجتمع اليهودي، أو غير

المهتمة بدولة إسرائيل فلا يمكن عندئذ أن يدعموا الشعب اليهودي ودولة إسرائيل على المدى البعيد. كما يجب أن نخلق صلة شخصية بين الطالب اليهودي والعالم اليهودي ودولة إسرائيل يجب أن نهتم بالشبان حيثما كانوا يجب أن نعمل في اتجاههم وأن نسمع إليهم يجب أن نجد الوسيلة لتعزيز التواصل الحقيقي بيننا وبينهم) ولم يكتف بنحفيز الهمم لرعاية الشباب اليهودي في المرحلة الجامعية ليكونوا قادة بارزين وعلى كثافة الأسعده، بل وجه الأنظار إلى ضرورة الاهتمام بقيادة المستقبل من غير اليهود، لما لهم من دور فاعل في تدعيم السياسة اليهودية الصهيونية والدفاع عنها. وفي هذا الشأن قال: (لقد نجحنا في التعرف على القادة المستقبليين غير اليهود وتمكننا من تحديدهم أثناء المرحلة الجامعية. واليوم أصبح العديد من هؤلاء

لشباب ساسة وصحفيين، وهم ما زالوا يدعمون إسرائيل والمجتمع اليهودي. كل ذلك بفضل الصلات التي أقمناها معهم عندما كانوا طلاباً في الجامعات) ثم ختم كلامه بقوله: (لقد انتهى وقت الكلام وحان وقت العمل الطلاب هم مستقبلنا ويعنيها أمر كل واحد منهم). وبعد هذا العرض لبعض ما جاء في المؤتمر اليهودي، أنساءل هل تصدق كمسلمين وكعرب أمماً وشعوباً قولنا إن أبناءنا وطلابنا هم مستقبلنا الواعدة؟ وهل يعنيها حقاً أمر كل واحد منهم؟، ولكنني على يقين أن أبناءنا وبناتنا هم القادرون وحدهم على الإجابة على أسئلة كهذه!

قيادات الجماعات اليهودية Leadership of the Jewish Communities :

قيادات الجماعات اليهودية هي الشخصيات أو المجموعة التي تتولى قيادة الجماعات اليهودية وتوجيهها والتفاوض باسمها مع النخب الحاكمة ومن المشاكل التي يواجهها أعضاء الجماعات اليهودية، عبر تواريخهم دائماً، مشكلة القيادة ومشكلة من يتحدث باسمهم أمام السلطة الحاكمة ولم يواجه العبرانيون القدامى هذه المشكلة، ففي فترة الأباء كانت قيادتهم تتشكل من شيوخ القبيلة (القضاة)

وحسبما وصلنا من معلومات عن هذه الفترة السديمية، لم يكن هناك ما يميز
العبرانيين عن سواهم من الأقوام المتجولة في الشرق الأدنى في العالم القديم من
ناحية البناء السياسي والطبقي وقد استمر الوضع على ذلك أثناء فترة القضاة حين
ظهرت القيادة الكاريزمية القبلية التي لم تكن تختلف في جوهرها عن القيادة
القبلية في عصر الآباء

وبعد ذلك، ظهرت مؤسسة الملكية تساندها طبقة الكهنة، فقد حكم
العبرانيون ملوك ابتداء من 1020 حتى 586 ق م ولكن، وبطبيعة الحال، كانت
شدة صراعات على القيادة لازمت هذه الممالك فبعد وفاة شازول، انقسمت المملكة
إلى قسمين: الجنوبي (يهودا) وقد استولى عليه داود، والشمال (يسرائيل) الذي
استولى عليه إشبعل ابن شازول، وبعد سبع سنين ونصف السنة، اتحدت المملكتان
ثانية تحت قيادة داود، ثم جاء سليمان وكانت أول خطوة قام بها أن قتل جميع
منافسيه في الملك ليستريح من متاعبهم ولكن المملكة الموحدة انقسمت بعد موته
مباشرة إلى مملكتين مستقلتين متخاصمتين ومتحاربتين المملكة الشمالية وبقيت
حتى عام 712 ق م، والمملكة الجنوبية وبقيت حتى عام 586 ق م كما أن
المملكتين كانتا بدورهما ميداناً لتراعات داخلية مستمرة كما كان هناك
صراع دائم بين الكهنة والملوك (المؤسسة الحاكمة) من جهة والأنبياء من جهة
أخرى

وبعد هذا التاريخ، أخذت مشكلة القيادة في الظهور بكل أشكالها، إذ
تحول كثير من الجماعات اليهودية إلى جماعات وظيفية وتنضم الجماعة الوظيفية
بأن قياداتها تهيمن على أعضائها لأنها عادة جماعة صغيرة عديداً، كما أنها لا بد
أن تخضع لعملية ضبط اجتماعي هائلة حتى يتسنى لأعضائها القيام بوظائفهم
وحتى يمكنهم توارث الخبرات من خلال الجماعة الوظيفية وعادة ما كانت التخبطة
الحاكمة تطلق يد قيادة الجماعة الوظيفية في تصريف أمور الجماعة كشكل من

أشكال الإدارة الذاتية ومع أن الوضع في فلسطين كان مختلفاً، بطبيعة الحال، إلا أنه يلاحظ أن الجماعة اليهودية على أرض فلسطين فقدت استقلالها السياسي (باستثناء فترة الحشمونيين القصيرة) وأصبحت دولة تابعة لإمبراطورية كبرى. ولكن علاقة النخبة الحاكمة الإمبراطورية بالقيادة اليهودية المحلية كانت لا تختلف كثيراً عن علاقة أية نخبة حاكمة بقيادات الجماعات اليهودية الوظيفية.

ومنذ فترة التهجير إلى بابل، قام أعضاء الجماعات اليهودية بتصرف أمورهم الدينية وبعض أمورهم الدنيوية المحلية ذات الطابع الإداري، مثل جمع الضرائب، بتصريح من السلطة الحاكمة وفي إطار الإدارة الذاتية المعمول بها في معظم الإمبراطوريات القديمة. شأنهم في هذا شأن كل الطوائف والجماعات الوظيفية في المجتمعات التقليدية وفي هذا الإطار تم تأسيس المجمع الكبير وقد استمر هذا النمط وساد بين أعضاء الجماعات اليهودية حتى القرن التاسع عشر، ثم تقلص بعد ذلك التاريخ إلى تصرف الأمور الدينية وحدها ولا يُستثنى من هذا النمط إلا أعضاء التجمع الصهيوني وقد تولي القيادة في غالب الأمر تحالف من رجال الدين وأثرياء اليهود وكانت التفرقة بينهم صعبة في معظم الأحيان وبعد مرسوم قورش بالعودة من بابل (538 ق.م)، آلت القيادة إلى طبقة الكهنوت المتركة حول الهيكل، وتحالف معهم أثرياء اليهود الذين تأقروا فقاومتهم العناصر العبرانية المحلية ثم ظهر من بينهم، لفترة زمنية قصيرة، ملوك الحشمونيين (142 - 65 ق.م) الذين كانوا يحملون لقب الكاهن الأعظم، وقد تأغرق هؤلاء أيضاً وتعاونوا في نهاية الأمر مع السلطة السلوقية ثم الرومانية أما حكم الهيروديين (ابتداءً من 37 ق.م)، فكان تابعاً للرومان تماماً ومن المعروف أن لقب «ملك روماني» (دوكس) الذي كان يحمله ملوكهم وبعض ملوك الحشمونيين من قبلهم، كان لقباً شرفياً وحسب إذ كانوا يدينون بالتبعية الكاملة لروما وقد كان الملوك الهيروديون يعينون كاهناً أعظم يعمل موظفاً لديهم ويدين لهم بالولاء.

وقد أصبح للجماعة اليهودية في بابل مركز سلطة مستقل يترأسه رأس الجالوت (المنفى) وحين تعاقب عدد يهود مصر وتزايد نفوذهم، أصبح لهم هم أيضاً، قيادتهم المستقلة بل هيكلهم المستقل. وفي نهاية القرن الأول قبل الميلاد ظهرت داخل اليهودية تيارات متعددة كان من أهمها الصدوقيون والفريسيون والغيورون، طرح كل منهم نفسه باعتباره قيادة اليهود الحقيقية، في فلسطين أساساً، وفي العالم ككل بيد الرومان، الأمر الذي وضع نهاية للمرحلة العبرانية واللذان انتهيا بتهديم الهيكل بيد الرومان، الأمر الذي وضع نهاية للمرحلة العبرانية اليهودية.

ويلاحظ أنه، بعد هدم الهيكل، لا يوجد شكل واحد محدد للقيادة يسود الجماعات اليهودية إذ كانت كل جماعة خاضعة للتشكيل الحضاري السياسي الذي توجد فيه وعلى سبيل المثال، فإن قيادة يهود الفلاشا التي استمرت حتى العصر الحديث كانت قبلية، وأصبحت قيادة يهود بني إسرائيل في الهند بطابع هندي واضح، وتأثرت قيادة يهود كايبنج بالحضارة الصينية أما يهود الخزر، فقد سادت بينهم مؤسسة الملكية المزدوجة (التركية) أما في الشرق الإسلامي، فقد ترأس الجماعات اليهودية رأس الجالوت (المنفى)، وكان منصبه المركزي تعبيراً عن مركزية الإقطاع في العالم الإسلامي وقد ظهر إلى جواره نخبة قائمة دنيوية تستند هيبتها إلى نجاحاتها التجارية وراثتها، وقد كانت هي التي تتحكم في النخبة الدينية وهذا وضع يشبه الوضع في الولايات المتحدة في الوقت الحالي، إذ أن أثرياء اليهود قد أمسكوا بزمام قيادة الجماعة اليهودية فعلياً، وتضاعل دور المفكرين الدينيين والحاخامات.

وحين كانت الدولة المركزية قوية، كان اليهود يتبعون مركزاً واحداً وقيادة واحدة وحينما كانت السلطة المركزية تضعف وتنقسم الدولة إلى دويلات كانت الجماعات اليهودية ذاتها تنقسم إلى وحدات صغيرة تتبع كل منها الدولة

التي تعيش فيها في العالم الإسلامي على سبيل المثال، حينما كانت تحكمه سلطة مركزية قوية، كان منصب رأس الجالوت يتمتع بنفس القوة ومع تفكك الدولة الإسلامية إلى دويلات أو مقاطعات شبه مستقلة، ظهر منصب رئيس اليهود (نجيد) في مصر وفي غيرها من البلاد الإسلامية.

ومع هذا، كانت الجماعات اليهودية، داخل الإطار القوي للدولة العثمانية منقسمة فيما بينها متصارعة الواحدة مع الأخرى. واحتفظت كل جماعة باستقلالها ولكن حدثت عملية اندماج فيما بينها مع مرور الزمن نظراً لسيادة العنصر السفاردي ولذا، فقد عينت الدولة العثمانية الحاخام باشي (في القرن التاسع عشر) ليمثل نوعاً من القيادة المركزية لليهود الدولة العثمانية.

ومن ناحية ظهور المسألة اليهودية وتطور الحركة الصهيونية، قد يكون من المفيد التركيز على أوروبا وحدها ويلاحظ أن الإقطاع الأوربي لم يكن ذا سلطة مركزية واحدة وإنما كان منقسماً إلى وحدات صغيرة ومن الحقائق الأساسية التي تتعلق بالإقطاع الأوربي أن القيادات اليهودية انقسمت بانقسام الجماعات، فكان لكل جماعة يهودية وظيفية نخبها القادة التي كانت تتكون عادةً من كبار رجال الدين والممولين وتستبعد صغار رجال الدين والتجار ويظهر هذا في مؤسسة القهال التي كانت تتكون من تنظيمات صغيرة متصارعة فيما بينها، ثم أصبحت في نهاية الأمر ممثلة في مجلس البلاد الأربعة الذي تم حله عام 1764، فعادت التوترات والصراعات بين منظمات القهال المختلفة مرة أخرى وفي بداية القرن السابع عشر، ظهر يهود البلاط (وهم من كبار الممولين الذين كان يعتمد عليهم الحاكم) الذين كانوا يكتسبون هبة خاصة وشرعية نتيجة ارتباطهم بالحاكم ويتحولون إلى قيادات للجماعة اليهودية ويتحدثون باسمها أمام الأمير وكانت أهم وظيفة تُوكَل إلى القيادات وظيفية الوسيط (شتدلان)، تلك الوظيفة التي كانت مهمتها التوسط بين الحاكم وأعضاء الجماعة وكان هؤلاء الوسطاء، بسبب ثرائهم ونفوذهم، يقدمون الصدقات للفقراء من أعضاء الجماعة

الأمر الذي كان يعطيهم شرعية هائلة، فشرعية هذه القيادة كانت تستند إلى ثرائها وإلى نجاحها في عالم الأغيار، وإلى تقبل عالم الأغيار لها، وهي ليست قيادة دينية أو نابعة من داخل حركات الجماعة اليهودية.

ومع تدهور الجماعة اليهودية في شرق أوروبا، في بولندا وروسيا اللتين كانتا تضمّان معظم يهود أوروبا والعالم، تدهورت هذه القيادات أيضاً وأصبحت فاسدة وتحول القهال من شكل للإدارة الذاتية إلى أداة استغلال وقمع وكان منصب الحاخام يُباع ويُشترى وكذلك منصب القاضي. وهو ما كان يجعل الرشوة أمراً طبيعياً في المحاكم الشرعية اليهودية، وهكذا ازداد انقصال القيادات الدينية والدينية عن جماهيرها وربما كان هذا الوضع المتروكي أحد العناصر التي أدت إلى تفجر النزعات المسيحانية والحركات الشبثانية التي جاءت بعدها، والتي كانت تمثل، فيما كانت تمثل، ثورة ضد القيادة التقليدية المكوّنة من الحاخامات والأثرياء، فضمت عناصر كثيرة من بينها صغار الممولين وصغار الحاخامات وكل من اهتز وضعه الاقتصادي نتيجة التحولات الاقتصادية، وكل من استبعدته أشكال التنظيم القديمة وقد كان لهذه الحركات قياداتها الكاريزمية، يتبع كل قائد مريدوه وأتباعه وجماهيره

ولما كان لكل جماعة، مثل الدونمه والفرانكيين، طقوسها ومعتقداتها المتميزة عن طقوس ومعتقدات اليهودية الحاخامية، فقد شكلت مثل هذه الجماعات جيوشاً مستقلة وكثيراً ما كانت هذه الجماعات تطلب إلى الحاكم أن يحميها من اضطهاد القيادات الحاخامية والمالية وقد كانت الحركة الحسيدية أكثر الحركات الصوفية (الشبثانية) انتشاراً وجماهيرية وكان لكل جماعة حسيديّة قائدها (تساديك) وهو زعيمها الديني الصوفي الذي كانت تقوم بينه وبين أتباعه علاقة مباشرة حميمة، فهو الصلة الوحيدة بينها وبين الإله حسب التصور القبالي وقد حلّ التساديك محل الحاخام بالنسبة إلى الحسيديين.

غير أن التحدي الأكبر للمؤسسة الحاخامية جاء من بين صفوف دعاة حركة التثوير (مستكليم) مع نهاية القرن الثامن عشر بتأييد من التجار اليهود الذين كانوا يشكّلون جزءاً من الاقتصاد الرأسمالي الصناعي الجديد الذي جعل وجود الجماعات الوظيفية (اليهودية وغير اليهودية) غير ذي موضوع وقد تلقى هؤلاء تعليمهم خارج المحيط اليهودي التقليدي وكانوا قادرين على التعامل بكفاءة مع العالمين اليهودي والمسيحي والتقليدي والحديث، فطرحوا أنفسهم باعتبارهم القيادة المنطقية للجماعات اليهودية، والقادرين على التحدث باسمها، والعارفين بمصالحها حتى ولو رفض السواد الأعظم من اليهود ذلك الرأي وكانت الحكومات الغربية الحريصة على تحديث أعضاء الجماعات اليهودية وعلى علم أنهم، تؤثر التعامل معهم، وهذا يعني أن دعاة التثوير كانوا، مثل يهود البلاط، يكتسبون شرعيتهم من عالم الأغيار.

وحينما ظهرت الحركة الصهيونية، كانت بعض أشكال القيادة التقليدية لا تزال سائدة برغم تزايد تحديث أعضاء الجماعات اليهودية ودماجهم في مجتمعاتهم ولا يمكن فهم سلوك الزعامات الصهيونية في شرق أوروبا إلا في ضوء هذه الحقيقة وقد كانت منظمات أحياء صهيون منظمات حديثة تنطلق من مفاهيم حديثة مثل تطبيع الشخصية اليهودية وحل المسألة اليهودية عن طريق الاستعمار. ولكن، ورغم أن ليو بنسككر وموشيه ليلينبلوم تلقيا تعليماً علمانياً، فإنهما حينما بدأ في التحرك اتبعا النمط التقليدي فطلبوا إلى الحاخام موهيليفر أن يتوجه إلى هيرش وروتشيلد (وهما من أثرياء الغرب اليهود) ليطلب منهما تقديم المساعدة لمشروعهما الاستيطاني، أي أنهما توجهوا للوسيط (شتدلان) التقليدي (الحاخام) الذي يتوجه إلى الشري حتى يتوسط لدى الحكومات المعنية وحتى يزودهما بالدعم المالي الذي يريدهانه وظلت الحركة الصهيونية تابعة داخل هذه الرؤية الضيقة، إلى أن جاء هرتزل وحدث الحل الصهيوني فخرج به من الإطار اليهودي التقليدي وتخطى الوسطاء التقليديين وطرح المسألة في إطار استعماري غربي لا علاقة له

بأشكال القيادة التقليدية المألوفة لدى اليهود فتوجّه إلى الدول الغربية الاستعمارية ولذا، فقد نجح هرتزل فيما فشل فيه آخياء صهيون ويهود شرق أوروبا فأسس المنظمة الصهيونية العالمية التي أصبحت الوسيط المباشر بين أعضاء الجماعات اليهودية والقوى الإمبريالية، وظل مهيمناً عليها تماماً حتى موته وقد ظن صهاينة الغرب أن هيمنتهم على المنظمة ستشعر وأن صهاينة الشرق سيستعمرون في تلقى الأوامر والإذعان لها لكن، بعد موت هرتزل بفترة قصيرة، استولى صهاينة شرق أوروبا على المنظمة على أساس أن الكثافة السكانية اليهودية تتركز في بولندا وروسيا، وعلى أساس أنهم أولى بالتعبير عنها وعن مصالحها، وخصوصاً بعد أن تعلموا الدرس من هرتزل ونجاوزوا الإطار اليهودي المحض واتصلوا بالقوات الاستعمارية الغربية.

ويعدّ وعد بلفور الشكل الجديد الذي يحدد العلاقة بين الجماعات اليهودية والحضارة الغربية حيث قامت الزعامة الصهيونية بدور الشتلان أو الوسيط الحديث، فعرضت تهجير فائض أوروبا من اليهود إلى فلسطين تحلّصاً منهم ولتأسيس قاعدة للاستعمار الغربي، على أن يقوم الغرب بحمايتهم في المقابل وقد قبل الغرب هذه الرؤية، وتم توقيع وعد (عقد) بلفور في هذا الإطار، حيث يقوم اليهود تحت زعامة الحركة الصهيونية بتصريف أمورهم الدينية باستقلال كامل وتصريف أمورهم الإدارية والسياسية المحلية في المستوطن الصهيوني، على أن يتحرك الجميع في إطار المصالح الإمبريالية الغربية وهذا الوضع لا يختلف في أساسياته عن وضع الجماعات اليهودية داخل إطار الإمبراطوريات القديمة ولذا، تم القضاء على المعارضة اليهودية للصهيونية أو كبح جماحها واستولت الصهيونية على الجماهير اليهودية من خلال الضغط من فوق أي من جهة الدولة الإمبريالية الراحية ومن الأمور التي تستحق التأمل والدراسة أن معظم كبار المفكرين من أعضاء الجماعات اليهودية لا ينضمون إلى الحركة الصهيونية وهو ما يعني أن

قيادة الجماعات اليهودية قد سقطت في يد صغار المفكرين الصهاينة الذين لا يتمتعون بأية أفاق فكرية فسيحة أو رؤية تاريخية عميقة.

ولم يتوقف الصراع على زعامة الجماعات اليهودية، بعد وعد بلفور، سواء على الصعيد العالمي أو داخل المُستوطن الصهيوني أما على الصعيد العالمي وداخل الحركة الصهيونية، فإن الصراع أصبح يدور بين أعضاء الجماعات اليهودية بما لهم من مصالح وارتباط بأوطان وهويات ثقافية متنوعة من جهة وبين المنظمة الصهيونية من جهة أخرى، فهي تريد أن توظف كل شيء لصالح المُستوطن الصهيوني وترى أن الجماعات اليهودية ليست إلا وسيلة تخدم الغايات النهائية للصهيونية وهذا الصراع مستمر حتى الآن وينعكس في حوادث متفرقة كما حدث عند اكتشاف نشاط بولارد، الجاسوس الأمريكي اليهودي.

كما نشب صراع جانبي آخر على قيادة الجماعات بين صهاينة الداخل المُستوطنين (أي الإسرائيليين) وصهاينة الخارج التوطينيين (أي أعضاء المنظمة الصهيونية العالمية) وقد حسم الصراع إلى حد كبير لصالح الصهاينة المُستوطنين وتحولت المنظمة الصهيونية العالمية إلى أداة تابعة لحكومة المُستوطن الصهيوني ولا تزال هناك أصداء للصراع القديم على قيادة الجماعات بين الصهيونية وأعداء الصهيونية من اليهود ولكن هذا الصراع، مثل كثير من الصراعات الشبيهة، تم حسمه لصالح الحركة الصهيونية.

ودار صراع ثالث حول القيادة داخل المُستوطن الصهيوني، وهو صراع ذو أبعاد عديدة وينبغي ملاحظة أنه لا يوجد تجانس كبير بين أعضاء النخبة الحاكمة في إسرائيل وزعاماتها، ولا داخل أعضاء المُستوطن الصهيوني فيما بينهم فأمثال بن جوريون وبيجين وبيريز وشامير جاءوا من بولندا، وأمثال حاييم وايزمان وجابوتسكي وإشكول مهاجرون من روسيا، وألون وشارون وإيتان ورايين ولدوا في فلسطين، وليفي وشاحل من الدول العربية، وجولداسماتير وأرينز وكهان وأبا إيبان من الدول الناطقة بالإنجليزية.

ومعظم القادة المذكورين لادينيون ولا يؤمنون باليهودية كعقيدة وإنما يتخذونها انتماءً إثنيًا وحسب أما ليفنجر ويتسحاق بيرنيس ومناحيم كوهين وأبراهام شايبيرا، فيعيشون وفق الشريعة (هالاخام) ولذا، فقد نشب كثير من الصراعات بينهم حول توجه الدولة الصهيونية وقيادتها، فهناك صراع أثني بين الإشتكناز وبقية أعضاء المستوطن من يهود سفارد وعرب وغيرهم كما يوجد صراع بين المؤسسة العمالية الصهيونية من جهة وبعض كبار الممولين ودعاة الاقتصاد الحر ومن يتبعهم من قطاعات شعبية محيطة لا تجد وسيلة للإفصاح عن سخطها من جهة أخرى

وقد أخذ الصراع بين الدينيين واللا دينيين في التصاعد، كما يلاحظ أن هناك صراع أجيال غير واضح على سطح الأحداث، يطرح كل قطاع من أعضاء النخبة والزعامات نفسه باعتباره القيادة الأكثر كفاءة بل يدور الآن صراع حاد بين القوى الدينية المختلفة الصهاينة المتدينين والليتوانيين وحيد والسفارد إلخ. ومن الأمور المرتبطة بقضية القيادة ما يُسمى بمشكلة عجز اليهود بسبب انعدام السيادة وعدم المشاركة في السلطة وقد طرحت الصهيونية نفسها باعتبارها الحركة التي ستقوم بحلها وتستعيد السلطة والسيادة لليهود بحيث تصبح لهم سيادتهم القومية وقيادتهم المستقلة وتثار الآن هذه القضية مرة أخرى في الصحافة الإسرائيلية، كما يثار مدى نجاح القيادة الصهيونية داخل إسرائيل في تحقيق هذا الهدف على ضوء الاعتماد المالي والعسكري والسياسي المتزايد على الولايات المتحدة الأمريكية، وعلى ضوء تدخل الولايات المتحدة في كثير من القضايا التي لها علاقة بالسيادة القومية مثل إنتاج طائفة لاي.

ومع ظهور ما يُسمى «لاهوت البقاء»، الذي يجعل الهدف الأساسي من التاريخ اليهودي بقاء اليهود، طرح الحاخام رينشارد روبنشتاين رؤية مفادها أن القيادة الحاخامية لليهود قيادة فرضها الرومان على اليهود بعد إخمادهم التمردات

اليهودية. وأن هذه القيادة هي التي علّمت اليهود الخنوع والخضوع وتقبل العجز وأن هذا الوضع قد استمر حتى الحرب العالمية الثانية حين تعاونت المجالس اليهودية مع القوات النازية وسلمتهم أعضاء الجماعات اليهودية ليرسلوهم إلى معسكرات الاعتقال ومن ثم، فإن ظهور القيادة الصهيونية (المسكرية) هو تصحيح لمسار التاريخ اليهودي ككتاريخ زمني.

نظام ربط المسار التدريبي والمسار الوظيفي في منطقة كفر الشيخ الأهلية مهارات القيادة الفعالة

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتوسع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لبي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

القيادة هي ما تراه وما تشعر به من نتائج أفراد معينين، فهي نتائج تصرفات شخص أو بضعة أشخاص في مجموعاتهم والقيادي الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عمله والأفراد العاملين معه للوصول إلى النتائج المتوخاة والاستمرارية في التقدم إن القياديين الناجحين والفعالين هم الذين يأخذون بالمبادرة في وضع الأهداف، وتطوير الإستراتيجيات والنظم، وتوفير الموارد اللازمة، وإحداث التغيير والاستمرارية نحو التفوق

أسس القيادة الإدارية:

إن القيادة الناجحة والفاعلة تأتي نتيجة المثابرة على التعلم والتطور والتجربة الناجحة والممارسة السليمة إلى جانب ما يضعه الله تعالى في الفائد من صفات القيادة ومواهبها ولا شك أن التاريخ شهد مواقف قيادية كثيرة ومتعددة إلا أن المواقف الإيجابية منها والراسخة هي تلك التي كان لأصحابها أدوار سامية ونواتج باهرة وكما يقول البعض فإن القيادة هبة ولكنها لا تظهر إلا في الظروف المناسبة والتي تحتضن القيادة فتعين لها بالتالي كل ما هو مواتي لنجاحها ولكن ومع ذلك كله

فالفائد إن لم يكن كفاء وفعال وقادر على التأثير فمهما كانت الظروف مواتية فإن موهبته القيادية قد لا تنمر أو لا يكون لها أي تأثير إيجابي على المجموعة فالفائد الناجح هو الذي يعرف من خلال النتائج التي يحدثها في المجموعة التي يقودها. فالفائدة الناجحة إذا هي التي تؤثر في سلوكيات الأفراد والمجموعات لذلك كله فإن القيادي يحتاج إلى تطوير موهبته وقدراته في إدارة المجموعة والتأثير فيها.

ويجب كذلك تفهم أن هذه القوة مصدرها تنفيذ الشيء الصحيح وليس عمل

الصحيح أي التجاوب مع مقتضيات الظروف والأدوار بشكل صحيح وليس الالتزام بالأنظمة والتعليمات التزاماً نصياً أو حرفياً وعلى سبيل المثال توزيع وتنظيم العمل مع مجموعته بالشكل المناسب، وإعطاء التعليمات بشكل فاعل وواضح ومقبول وتقديم النصيحة والنقد البناء، والاهتمام بأمور العاملين ومصالحهم وما شابه ذلك.

الفصل الخامس

خلق قادة جدد

قيادات الصف الثاني

القيادات الادارية

1 - حجم المشكلة:

1/2 - ثقافة الأنظمة غير مواتية للإحلال والتجديد

2/2 - الآثار السلبية لثقافة مقاومة الاحلال

3/2 - ظاهرة التمديد بعد سن التقاعد وآثارها

4/2 - خلاصة جزئية

2 - هل القائد الحالي مسئول عن تكوين القائد البديل ؟

1/3 - عدم التواصل وغياب المؤسسية

2/3 - ما موقف القانون ؟

3/3 - موقف الفكر الادارى المستدير

3 - ما ادوار القيادات العليا في تكوين القائد البديل ؟

1/4 - نشر ثقافة الاحلال والتجديد

2/4 - إعداد وإعلان سياسة الاحلال والتجديد

3/4 - الاعداد التدريبى الرسمى

4/4 - المتابعة الانتقائية

5/4 - التدريب والتجريب بالممارسة

6/4 - تنظيم ورش عمل القيادات المرتقبة

7/4 - التجهيز لتعيين القائد البديل

8/4 - مساندة القائد البديل.

1- تقديم

يشير تعيين القائد البديل صعوبات وحساسيات متعددة سواء في الأنظمة السياسية أو الأنظمة الادارية، ويكتسب الأمر أهمية خاصة في المنظمات الحكومية حيث يمكن أن تتسرب اعتيادات المجاملة أو المحاربة إلى القرار ويكتسب أيضاً أهمية كبيرة في الشركات الخاصة وإن كان الأمر أكثر مرونة فيها، ثم هناك حالة الشركات العائلية التي يكون تعيين الصنف الثاني فيها مشكلة كبيرة ليس هنا مجال بحثها نستعرض أولاً حجم المشكلة موضعين كيف أن الثقافة العربية غير مواتية أحياناً لتواصل الأجيال وتعاقب القيادات المتوافقة إضافة إلى الافتقار إلى فكرة المؤسسة في المنظمة لحساب شخصيته الادارية في كل المستويات، كما نشير في هذا الجزء أيضاً إلى مشكلة حجب الفرصة أمام القيادات الجديدة بألية التمديد بعد بلوغ سن المعاش. نشير بعد ذلك التساؤل المحوري هل القائد الحالي مسئول عن تكوين القائد البديل؟

ونسعى للإجابة عليه من منظور قانوني ومنظور إداري عملي في نفس الوقت نخصص الجزء الثالث والأخير لعرض الأدوار الثمانية المتوقعة للقيادات الادارية بشأن تكوين القائد البديل ولا ينفي ذلك إمكان إضافة أدوار أخرى حسب الظروف الخاصة لكل منظمة.

2. حجم المشكلة

1/2 - ثقافة الأنظمة غير مواتية للتجديد

درجت الأنظمة العربية على التعامل بكثير من الحساسية مع السؤال الخالد من يقود السفينة من بعدى؟ بل وابتكرت بعض الأنظمة أساليب ووسائل متنوعة لتأخير تسليم القيادة للقائد التالي، وأصبح تجديد مدة القيادة بغير حدود أمراً عادياً، وقانونياً ودستورياً أيضاً.

وهي أحد أهم الكتابات العربية مؤخراً عن توريث الحكم في الأنظمة الجمهورية العربية. يتعرض الكاتب بحراً لاستراتيجيات ومناورات الحكم من أجل نقل القيادة إلى أشخاص أو إلى أطراف ثم يكتفي من الطبيعي أن يبرزها نظام احلال القيادات

بل ويذكر التاريخ أن كثيرين ممن تسلموا القيادة كان ظهورهم لتسلم السلطة مفاجئاً لكل الأطراف صاحبة المصلحة وهو ما يعنى أن هناك خللاً كبيراً في نظم نقل السلطة على مستوى الأنظمة.

بل أحياناً ما ينظر إلى الأشخاص الذين يرون في أنفسهم الكفاءة لتولى المناصب ويسعون إليها، ينظر إليهم نظرة تحقير أو تسفيه، وكان التفكير في الترقى أو في التصدى لتحمل المسؤولية العامة خطيئة من وجهة نظر القائد الحالي لأنه ينظر إلى هذا الطموح وكأنه مؤامرة للاحاطة به شخصياً ويصل الأمر أحياناً إلى حد اتهام الخصوم السياسيين بأنهم ناس عابزين يصلوا للسلطة مع أن الوصول للسلطة هو الهدف المعلن لأي حزب معارض والتخلي عنه هو تفريط في المسؤولية

ازداد تفاقم المشكلة حين انتقلت العدوى من الأنظمة السياسية إلى الأنظمة الادارية، فتجد المسئول الادارى في أى موقع يتوجس خيفة من ظهور البديل، ويبدل قصارى جهده لؤاده، نعم وأده. قيل أن تظهر أمامه فرصة حقيقية للخلافة يمتنع لهذا الخطر من البداية قد يلجأ المسئول إلى إبعاد أى كفاءات واضحة من طريقه ومن حوله، ويحرص على الاستعانة فقط بمحدودى الكفاءة وأنصاف المتعلمين الذين يكون حلمهم الأكبر قد تحقق في كونهم أصبحوا مساعدين للمستول، وبلا طموح أعلى

2/2 - الآثار السلبية لثقافة مقاومة الاحلال

- يتكرر السيناريو السابق في غالبية المواقع القيادية العامة والخاصة، وهو ما ينعكس سلباً على الادارة العربية من عدة وجوه:
- أولاً:** تقويت الفرصة على المنظمة في الاستفادة من كفاءة عالية، لأنها لا تعطى الفرصة أبداً للظهور.
- ثانياً:** تصاب الكفاءات والشهادات الواعدة بالاحباط وتشعر بعدم العدل، وكل ذلك له آثار سلبية على الشخص وعلى المنظمة وعلى المجتمع
- ثالثاً:** قد تترك الكفاءات المحبطة بالمنظمة كلية وتذهب للمنافسين وهو ما يضعف مركز المنظمة.
- رابعاً:** ومع تدهور مستوى النواب والمساعدين تتدهور المشورة ويتدهور مستوى الادارة العربية عموماً

3/2 - ظاهرة التمديد بعد سن التقاعد وآثارها

- بل إن ظاهرة جديدة بدأت تظهر في الأفق بالحاح وشدة، وهي عدم قبول القيادات الادارية العليا - ك رؤساء الهيئات أو الجامعات بفكرة أن هناك شيئاً اسمه "سن التقاعد"، حيث يعمل الكثيرون منهم إلى الطمع في أن يصدر القرار السامي بالتمديد له بعد بلوغه سن التقاعد فيستمر رايضاً في عمره، قابضاً على زمام السلطة، متحدياً القانون والشباب والزمن!
- وقد يكون هذا السلوك مقبولاً في بعض الحالات النادرة التي تتيح استمرار الاستفادة من كفاءات أو خبرات غير عادية، وحتى في هذه الحالة فإن ترك موقع السلطة يكون أفضل لتتم الاستفادة في صيغة المشورة وليس الأمر، وفي ذلك سلوك حميد شريطة ألا يساء الاستخدام فتصبح المسألة من باب المجاملات أكثر منها من باب الصالح العام.

ومع وجود هذا الاحتمال في الاستفادة فإننا نرى أن تقسّي التمديد بعد سن المعاش يضر الإدارة العربية من عدة وجوه:

أولاً: يقطع الطريق - مؤقتاً على الأقل - على المنظمة في أن تستفيد من الكفاءات المتاحة، مع خطر هجرة تلك الكفاءات إلى منظمات أخرى، وربما إلى مجتمعات أخرى كلية.

ثانياً: يقطع الطريق على المنظمة للاستفادة من الروى والأفكار الجديدة التي يمكن أن يضخها الوافد الجديد في العمل، ولا تخفى أهمية الدم الجديد في أي منظمة.

ثالثاً: ويرتبط بالنقطة السابقة أن استمرار القيادة العليا في موقعها لفترة طويلة قد يتسبب في ضحالة الفكر أو عدم الميل للتجديد (استمرار في السياسة التي نجحت في الماضي) أو مقاومة التغيير كلية دون تقييم جدى لجذواء وكل هذه الأمور تصب في خانة تدنى أو تواضع الأداء الإدارى.

رابعاً: يخلق الأمل في التمديد بعد سن المعاش سلوكاً غير سوى للرئاسة المتطلعة لهذا التمديد في علاقتها برؤسائها، وفي علاقتها بصاحب السلطة في التمديد وفي الميل لتجنب أي مشكلات وبالتالي عدم السعى لأى تغيير قد تنتج عنه مشكلات. وتصبح هذه الرئاسة في الواقع أقل قدرة وأقل شجاعة وأقل صلابة سواء

في مواجهة الرؤساء أو الزملاء أو العملاء أو حتى في مواجهة احتمال التغيير.

خامساً: عادة ما يكون التمديد بعد سن المعاش لسنة واحدة وهو ما يجعل القائد المحدّد له في حالة قلق مستمر وتطلع لتجديد ثان وثالث الخ، وهذه الحالة النفسية لا تتماشى في تقديرنا مع حسن الإدارة من جميع الوجوه.

سادساً: سيسعى القائد تلقائياً إلى عدم ظهور أى قيادات واعدة، ناهيك عن أنه سيعد قيادات جديدة للأحلال وهو ما يضر المنظمة في الأجل الطويل، وتضر المجتمع في نهاية المطاف

4/2 - خلاصة جزئية

ويتلقت اصحاب القرار الباحثين عن قادة جدد فلا يجدون الكفاءات ولا يجدون الطاقات الماهرة أو الواعدة، ونشكوا عقم المجتمع، وتلوم التعليم، ونشكوا على جامعات الأمس، ورجال الأمس، وتزلق الإدارة العربية إلى التفتن بالماضى المجيد والاكتفاء بذلك عوضاً عن التجديد

ثم هناك المشكلة الصعبة للإحلال في الشركات الخاصة والعائلية منها على وجه الخصوص، وصحيح أن الإحلال هنا تنسم شروطه وتوقيته واختياراته بالمرونة الشديدة مقارنة بالمنظمات الحكومية أو القطاع العام، إلا أن الإحلال هنا أيضاً له صعوباته وله مخاطرة وله مترباته الخطيرة على الأداء
كل هذا ولا يوجد في الفكر العربي عموماً وفي الممارسة الادارية أيضاً اهتمام حقيقى وجاد وعلمى بقضية تكوين القائد البديل، حتى لو أخلصت النوايا وصدقت الارادة

فما زال القادة يكتشفون بالصدفة، والمديرون العظام يصلون إلى مراكزهم دون تخطيط منهجى وتخطيط وظيفى سليم
وتلك قضية قضائية أن قادتنا العظام يكتشفون بالصدفة

3. هل القائد الحالي مسئول عن تكوين القائد البديل ؟

1/3 - عدم التواصل وغياب المرمسية

السؤال في حد ذاته به درجة من الاستفزاز لمبادئ الإدارة المستقرة، لأن الأصل في مسئولية القائد الإدارى أن يسعى لتأمين استمرار المنظمة، بل إن هذا الاستمرار نفسه يمثل ركناً أساسياً في رسالته بالمنظمة، والاستمرار يتطلب توفير الكوادر - جيلاً بعد جيل - لتولى المسئولية في سفينة يستمر إبحارها، ولو اختلف الربآن

ولكننا إذ تراجع التوصيف الوظيفى - إن وجد - لأي قائد إدارى بمستوى عالٍ سنكتشف أن هذا التوصيف خالٍ من تحديد دور القائد في تكوين القائد

البديل، وكاننا نستحي أن نطلب من القائد الحالي البحث عمّن يحل محله، ولو بعد حين

ويتحدث الناس عن خلافة القائد الإداري من وراء ستار، وعندما يأتي القرار نجد القائد الحالي آخر من يستشار، وكاننا نفترض فيه سوء القصد وبالتالي لن يرشح من يدانيه في الكفاءة والفاعلية ليظل هو آخر الرجال العظماء، وعدم التواصل بين الأجيال في منطقتنا عادة موروثه من آلاف السنين وبالتالي نجد القائد الحالي لا يرشح قائداً منا لا بديلاً له، والقائد البديل حين يأتي ينشغل أولاً بمحو آثار ومآثر الرئيس السابق، وعادة ما يبدأ بتناول الأمور من أول السطر ظارحاً جانباً ما أنجزه السابقون، أو ناكراً عليهم ما أنجزوه، أو ناسياً الانجاز لنفسه قبل الآخرين

وربما ليس صدفة أن فرعون مصر كان إذا بتولى السلطة بدأ ولايته بإزالة كل اسم للفرعون السابق من الآثار التي خلفها هذا الفرعون السابق، وأحياناً وضع اسمه بدلاً منه

إن فكرة المؤسسة Institutionalization إذن غير موجودة إلا نادراً، وبالتالي فالمواطن العربي يتعامل مع أشخاص القيادة وليس مع المؤسسات، والسياسة الإدارية يقررها الأشخاص وليس المؤسسات، بل اكاد أزعم أن أخطر القرارات - ومنها قرارات الحرب - يتخذ الأشخاص وليس مؤسسات الحكم

2/3 ما موقف القانون ؟

يبقى السؤال مطروحاً هل القائد مسئول عن تكوين من يحل محله ؟
ويجيب القانون المصري رقم (5) لسنة 1990 على هذا السؤال باللفظي فهذا القانون رسم طريقاً شغل المناصب العليا (وكيل وزارة رئيس قطاع فاعلي) يفترض فيه أنه لا توجد لدى الجهة خطة محددة لاعداد القائد البديل ماذا يقول القانون ؟

يقول إذا خلا منصب كبير (مثل أمين الجامعة، أو وكيل الوزارة) فإن الجهة (الجامعة أو الوزارة) تعلن عن الوظيفة للكافة، ويتقدم لشغل الوظيفة الفاسي والداني، من داخل الجهة أو خارجها، من السلك المدني أو السلك العسكري، يتقدم بمسوغاته ومن بينها خطته لتطوير والارتقاء بالأداء في هذه الوظيفة الشاغرة ثم تجتمع اللجنة التي تفرغ اللجنة التي تفرغ الطلبات في سرية، ثم تعرض الطلبات والمرشحون على لجنة القيادات المشكولة بأعضاء من داخل الجهة ومن خارجها ليفاضلوا بين المتقدمين على قدم المساواة، سواء كانوا من الداخل أو من الخارج، لهم خبرة بالعمل أم لا، سبق اعدادهم للوظيفة أو لم يسبق، يفضلهم القائد الحالي أو لا يفضلهم. ثم تقرر اللجنة ما تراه في اختيار القائد البديل أرايتم كيف ان القانون لا يعتبر القائد الحالي مسئولاً عن تكوين القائد البديل، بل وينظر الى القائد الحالي ببعض الريبة فلا يتركه وحدة يرشح البديل ويتسامس عن قصر الترشيدات على العاملين في الجهة ويفتحها أمام غيرهم اذن موقف القانون المصري في هذه الخصوصية واضح في أنه يعفى القائد الحالي من المسؤولية في شأن تكوين القائد البديل، ربما لإعفائه من الحرج (1) وفق ما ارتأه المشرع

3/3 موقف الفكر الإداري المستتب:

ومع ذلك، فإن التفكير الإداري السليم، والممارسة الإدارية المستتبيرة لا تعفى القيادات الإدارية من مسئولية تكوين القائد البديل، بل تجعله مسئولاً تماماً وتجعل دوره في هذا الشأن هاماً وحاسماً في نجاح المنظمة، وذلك للأسباب التالية

أولاً: ان استمرارية المنظمة وفرض نموها مرتبطة باستقرار واتساق تصرفات وسياسات الإدارة العليا فيها، والمجتمع يتعامل مع المنظمة كمؤسسة وليس كاشخاص، وبالتالي يجب النظر الى تعاقب الاجيال المتوافقة على أنه مطلب أساسي لاستمرارية السياسات استمرارية المؤسسة

وثانياً: القائد الحالي هو أكثر الناس دراية باحتياجات القيادة التالية له لتأمين

استمرارية النجاح، وهو أكثر الناس دراية بالتحديات والقرص التي تحيط

بالمنظمة، وبالتالي نوعية القيادة المطلوبة في المراحل التالية له

وثالثاً: أن اعداد القائد البديل مشوار طويل يحتاج لعدة سنوات، فالقادة الاكفاء لا

يهبطون من السماء، وانما يلزم اعدادهم على مدى زملي طويل نسبياً وأكثر الناس

مسئولية عن ذلك هو القائد الحالي

ورابعاً: أن القائد الحالي هو الذي يتاح له أكثر من أي شخص غيره مختلف وسائل

التدريب والتجربة للبدلاء المحتملين، فهو وحده الذي يمكن أن يعطي بعض

القرص، وهو الذي يمكن أن يوجه توزيع الادوار، وهو الذي يكلف بالمهام

الرئاسية، وغير ذلك من الوسائل الاستكشافية /التدريبية

وخامساً: أن القائد الناجح والفعال حقيقة هو الذي يترك مؤسسة تعمل بنجاح من

بعده، والقائد غير الناجح هو الذي ينظر الى رحيله على أنه نهاية المنظمة أو نهاية

نجاحها

وسادساً: طبيعي جداً أن نتذكر أن الدوام لله وحده، وأنه في نهاية الامر لابد أن

يأتي بديل لو دامت لغيرك، ما اتصلت اليك

هكذا كانت تقرأ اللافتة على باب قصر امير الكويت الراحل صباح سالم

الصباح، رحمه الله.

اذن المطلوب من القائد الاداري الحالي ان يمارس دوراً ايجابياً في تكوين القائد

البديل.

4. ما ادوار القيادات في تكوين القائد البديل:

يصرف النظر عما يقضي به القانون، وبصرف النظر عما تتطلع اليه

القيادات الأدنى، ان على القيادات الادارية العليا مسؤولية هامة في شأن تكوين

القيادات البديلة أن تجهيز الصف الثاني لتولي المسؤولية، حين يحين الوقت، أمر هام للغاية لضمان استقرار واستمرار، ونمو المنظمة.

ويمكن أن نحصر أدوار القيادات الإدارية العليا فيما يلي:

4/4 نشر ثقافة الاحلال والتجديد

تلك هي المسؤولية رقم واحد أن ينشر القناعة بين كل أعضاء المنظمة بأن

الاحلال مسألة طبيعية ومطلوبة في نفس الوقت وهي طبيعية لأن المديرين يرقون لمناصب أعلى أو يتقلون لوظائف أخرى أو يستقيلون أو يتقاعدون، وكل هذا يعني أن هناك مناصب تخلو ومطلوب شغلها ومن المفضل أن نخطط مقدماً لشغلها وأن نجهز الأشخاص الجديرين بشغلها

والاحلال مطلوب للأسباب السابقة، وهو أيضاً مطلوب لذاته لماذا ؟

لأننا نبغي تجديد الدماء، وتجديد الفكر، والبحث عن ابتداعات جديدة

وهذه تكون فرص الوصول إليها أكبر مع تغير الأشخاص بافتراض تساوي العوامل الأخرى بالطبع

والقائد الإداري ينشر هذه الثقافة بالأفعال وليس بالأقوال فقط، بمعنى أن

إضافة إلى إعلان سياسة الاحلال والتجديد، والإشارة إلى الالتزام بهذه السياسة وعدم التخرج من الإشارة إلى خلافة شخصياً، بالإضافة إلى كل هذه الأقوال عليه أن يترجمها إلى أفعال، على النحو الذي سبرد بيانه تفصيلاً أدناه ثقافة الاحلال أقوال وأفعال !

4/4 إعداد وإعلان سياسة الاحلال والتجديد

وهذه هي المسؤولية رقم اثنين للمدير أن يطور سياسة رسمية للاحلال وأن

يعلن هذه السياسة كالتزام رسمي للمنظمة.

أما بشأن التطوير أو الإعداد لهذه السياسة فهذا يتأتى من خلال ورشة عمل

أو عدة ورش عمل تشارك فيها القيادات جميعاً، ولو بنسب متفاوتة لتبادل الرأي والفكر والرؤى بشأن قضية القائد البديل على مختلف المستويات، وارتباط ذلك

بالبحث عن المرشحين، وأعداد المرشحين، وارتباط ذلك بالمسار الوظيفي ان ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي وسيلة رئيسية لمتابعة ورصد واكتشاف القيادات (انظر الملحق رقم (1) عن المسار التدريبي/الوظيفي للعاملين بمصلحة الضرائب على المبيعات)

3/4 الاعداد التدريبي الرسمي

يتعين على القائد الاداري ان يعتمد خطة للتدريب الرسمي للقيادات الواعدة، سواء من خلال ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي، أو من خلال برامج خاصة تعد وتنفذ للقيادات الواعدة في مختلف قطاعات المنظمة.

4/4 المتابعة الانتقائية

على القائد الاداري هنا أن يتابع القيادات الاولى وأيضاً غيرهم من شاغلي مختلف الوظائف بهدف الكشف عن قيادات محتملة للمستقبل، ويتم تكوين بنك معلومات (أو بطارية قيادات) جاهزة لكي نفتش فيها عن ضالتنا عندما يقترب موعد الاحلال. ومثل هذا البنك يجب أن يتضمن كحد أدنى المعلومات التالية عن العناصر المختزنة فيه:

- الاسم والسن والمؤهلات.
- المهارات الاضافية (مثل اللغات أو الحاسب).
- الانواط والجوائز والوسم ومختلف صور التكريم.
- التدريب الرسمي وغير الرسمي.
- الوظيفة الحالية وتاريخ شغلها.
- التسلسل الوظيفي وتفصيل الخبرات السابقة.
- الانجازات المحققة.
- في الوظيفة الحالية.

- في الوظائف السابقة.
 - الانجازات البارزة أو الابتكارات أو الاعمال الكبرى (تعطى هنا تفاصيل للتعرف على شخصية القائد المرتقب).
 - الصفات الشخصية (الفطرة القيادية، التوازن الانفعالي، الخ)
 - المشكلات أو الصعوبات التي ساهم في حلها.
 - الانفتاح على العالم وتجاوب السفر للخارج.
 - العلاقات السابقة (ملامح عامة):
 - بالزملاء.
 - بالرؤساء.
 - بالمرؤوسين.
 - النشاط الاجتماعي والخدمة العامة.
 - أسلوب الوصول إلى الموقع الوظيفي الحالي.
 - الرؤية المستقبلية للدور والمنظمة.
 - التطلعات الوظيفية والحياتية.
 - الظروف الاجتماعية (الأسرة، البيئة، المنشأة، الخ)
- ويدهي أن بعض هذه المعلومات ذو طبيعة توثيقية أو ديموجرافية، وهذا هو الجزء الأسهل، في حين يتطلب البعض الآخر جهداً من المنظمة لكي تحصل عليها، وبدقة
- ودور القائد الأعلى هنا محوري للتأكيد من توجيه الجهد المطلوب في مكانه الصحيح، وتخصيص الموارد المطلوبة بالقدر الصحيح، والتكليف بالمهمة في الوقت الصحيح وللشخص الصحيح وبأسلوب الصحيح لكي نصل إلى المعلومة المطلوبة بدقة وموضوعية

5/4 - التدريب والتجريب بالممارسة

يرى بعض الخبراء أن التدريب على رأس العمل أو التدريب بالممارسة، أو ما يسمى أحياناً بنظام التلمذة، هو أفضل أنواع التدريب على الإطلاق وسواء انطلقنا مع هذا الرأي أو اختلفنا معه فالمؤكد أن التجربة الفعلية تكون مصدراً خصباً للغاية عندما نريد تعلم أي شئ كل هذا جميل، ولكن المشكلة أننا لا نستطيع أن نولي مثلاً رئيس جامعة أو وزير تجارة على سبيل التجربة، فإذا نجح ثبتناه وإذا فشل غيرناه. فذلك بالتأكيد غير مطروح لأسباب واضحة.

ما السبيل إذن؟ السبيل سهل وميسر من خلال قنوات متعددة:

5/4-1 يمكن تجربة القائد المرقب بتعيينه قائداً مؤقتاً خلال فترة تغيب القائد الفعلي في سفرية عمل أو في مؤتمر أو في اجازة ومن الطبيعي في الجامعات مثلاً أن يعين عميد بالانابة خلال الاجازة الصيفية

صحيح ان القائد بالانابة لا يتوقع منه ان يمارس كل الصلاحيات، او ان يظهر كل الخصال القيادية الشخصية، فهو من قبل، ومن بعد، في وضع مؤقت يريد له ان يمر بسلام ودون مشاكل

بل وقد يعتمد استشارة الرئيس الفعلي (الغائب) في كثير من الامور حتى لا يشعر هذا الاخير بالقلق أو بالغيرة أو ما شابه ذلك بل ان العاملين أنفسهم قد يعتمدون عدم التعامل مع القائد المؤقت على انه قائد فعلي خلال فترة ولايته، فاما لا يعرضون عليه كل الامور، واما لا ينفذون توجيهاته، واما يراجعون الرئيس الغائب فيها قبل تنفيذها، واما لا يتعاونون مطلقاً لانشائه

بعبارة اخرى ان شغل الوظيفة بصفة مؤقتة قد لا يظهر المعدين الحقيقيين للقائد ومع هذا فان شغل المناصب بصفة مؤقتة لاسباب عملية فرصة تدريبية غالية يمكن ان تستفيد منها كل الاطراف، وأولهم القائد المرقب نفسه

2/5/4 القناة الثانية هي عضوية فرق العمل

فكثير من المهام الكبيرة في المنظمة لا تقع مسئولياتها في إدارة واحدة ويشكل لها بالتالي فريق عمل عابر للإدارات، وأعضاء هذا الفريق يمكن أن يكونوا من القيادات المرتقية، ولا شك أن سلوكهم داخل الفريق، وسلوك رئيس الفريق نفسه مؤشر مفيد للغاية على قدرات الأشخاص، وعضوية الفريق ذاتها فرصة للتعلم بالممارسة

ويشترط للاستفادة من هذا الأسلوب أن تحسن اختيار رئيس الفريق ليقود فريقه بطريقة تنبع المشاركة الحقيقية لكل الأعضاء أو المكلف عن قدراتهم وطاقاتهم، ما لم يكن رئيس الفريق نفسه هو تحت الاختبار

3/5/4 القناة الثالثة

هي تكليف القائد المرتقب وحده بمهمة بعد أخرى، ويكون إنجاز هذه المهام وأسلوب تناوله لها مؤشر على قدراته، وفي نفس الوقت ميداناً لتدريبه من هذه المهام مثلاً انتهاء المفاوضات حول صفقة معدات تشتريها الشركة من الخارج، أو اختبار كفاءة نظام مراقبة الجودة الجديد، أو تقييم جدوى افتتاح فرع بيع جديد في الصين، أو حل نزاع عمالي مع النقابة، أو اقتراح توزيع المكافآت المقررة بمناسبة انتهاء السنة المالية، الخ

وكل من هذه المهام تكون ميداناً أولاً للتدريب وثانياً لقياس القدرات.

6/4 تنظيم ورش عمل القيادات المرتقية

لقد اتبع هذا الأسلوب قبل نحو 20 عاماً بوزارة الصناعة المصرية وكان المكاتب مسئولاً فيه عن تنظيم الورش التي تضم القيادات المرتقية لاختيار رؤساء الشركات بقطاع الغزل والنسيج.

وقد تم لكل ورشة بحيث تتضمن

أولاً: جرعات تثقيفية وتدريبية.

ثانياً: مواقف وحالات عملية من الصناعة تتطلب اتخاذ القرارات.

وثالثاً: تمثيل حقيقي للدوار بهدف الوصول الى قرارات حقيقية

ورابعاً: قياساً دقيقاً لمعارات وقدرات المشاركين من حيث القدرة على الحوار البناء، التحضير المنظم، قيادة الفريق، حل الصراع، مواجهة التحدي، الابداع، الخ. واتخذ هذا الاسلوب اساساً لاختيار القيادات التي تم تعيينها بالفعل، بعد استيفاء الشروط القانونية الاخرى.

7/4 التجهيز لتعيين القائد البديل والمطلوب هنا سبعة أمور:

أولاً: التحضير القانوني والإجرائي.

ثانياً: التحضير النفسي والتهيئة الذهنية للمنظمة.

ثالثاً: التحضير النفسي والتهيئة الذهنية للقائد البديل.

رابعاً: التأكد من إتمام الإعداد والتدريب.

خامساً: طرح الاسم كمرشح على السلطة المختصة.

سادساً: التبرير الموضوعي للترشيح.

سابعاً: إمكانية التعيين في وظيفة نائب كبديلية

8/4 - مساندة القائد البديل

- وسواء تم التعيين في وظيفة نائب أولاً أو تم التعيين مباشرة في الوظيفة فالمطلوب من القائد الحالي المساندة بالمشورة دون فرض الوصاية على القائد الجديد المشورة مطلوبة والوصاية مرفوضة ونتائجها مدمرة لكل الأطراف ويمكن حصر مسئولية القائد الحالي بشأن المساندة فيما يلي:
- التوجيه الابتدائي حول الدور المتوقع للقائد الجديد.
 - النصح بشأن الأولويات الواجب الالتفات إليها.
 - عرض الاستعداد للمساعدة بناءً على الطلب.
 - المبادرة بالمساعدة (أو النجدة) عند الطلب.
 - عدم تعمد الإعلان الكبير عن مضمون المساندة.

الرقابة الإدارية:

الرقابة ليست اصطياًداً لأخطاء العاملين وممارسة سبل السيطرة لقتل أفراد المؤسسة، ولكنها وسيلة لتحقيق نوع من التنظيم والفعالية داخل المؤسسة فالرقابة الإدارية هي الوسيلة التي تستطيع بها السلطات الإدارية معرفة كيفية سير العمل داخل المنشأة، وذلك للتأكد من حسن سير العمل لتحقيق الأهداف وكشف الأخطاء أو التقصير أو الانحراف، والعمل على إصلاحه ووضع الإجراءات الوقائية اللازمة للقضاء على أسبابه.

وتعتمد الرقابة الإدارية الفعالة على التوجيه والإشراف والإصلاح أكثر من مجرد التعرف على الأخطاء ومعاقبة مرتكبيها، وعلى ذلك يمكن النظر للرقابة على أنها من وسائل الإدارة وإحدى وظائفها الهامة، كما تعمل على التحقق من الاستخدام الأمثل للموارد وسلوك الأفراد إزاء تحقيق أهداف المنشأة وتثبيت قواعدها تُعدّ الرقابة عنصراً من عناصر الإدارة وإحدى المسؤوليات الهامة للقائد الإداري، فإنه يجب عليه أن يهيئ نظام للرقابة الفعالة حتى يستطيع أن يحقق في ظل هذه الرقابة درجة من النظام، ويتمكن من تحقيق النتائج المطلوبة في ظل تسلسل المستويات الإدارية داخل التنظيم الإداري؛ لأن كل رئيس وحدة إدارية يكون مسئولاً أمام رئيسه الذي يستطيع أن يباشر عليه الرقابة رقابة داخلية. وتتضمّن الرقابة في المنظمة إلى رقابة داخلية، وهي التي تتبع من داخل المؤسسة وتمارسها ذاتها على نفسها، ورقابة خارجية، وهي التي تمارسها أجهزة متخصصة من خارج المنظمة أو المنشأة وتمتد الرقابة الداخلية إلى جميع العمليات التي تؤديها الأجهزة، كما تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة، وتُمارس هذه الرقابة من خلال السُجج الوظيفي، أي رقابة الرئيس لمؤسسه، وإلى جانب ذلك توجد أنظمة متخصصة في الرقابة والتفتيش.

ولعل المرونة في السياسة الرقابية تكون أكثر إيجابية من القوة والصلابة
 كما أن الرقابة السليمة تقنع العاملين بأن معايير الأداء الموضوعية عادلة، ويجب أن
 تفرس في تفكيرهم الاقتناع بأنها ما هي إلا أداة لقياس تقدمهم في العمل وتحسين
 مستوى أدائهم وزيادة إنتاجهم ورفع كفاءتهم، ومن المؤسف أن هذا المفهوم الإيجابي
 للرقابة الإدارية كثيراً ما يكون غير واضح للقائمين بمسؤولية الرقابة نفسها إذا ما
 نظروا إليها على أنها وسيلة للتحكم والتسلط والبطش.

وقد تمتد وسائل الرقابة الداخلية إلى إنشاء مكاتب للشكاوى والتظلمات
 يمكن من خلالها قياس مواطن الضعف والقصور في نواحي الأعمال الإدارية التي
 يمكن معالجتها في الوقت المناسب برقابة خارجية.

وتتولى القيام بهذه العملية هيئات من خارج المؤسسة، والتي قد تكون
 متخصصة في الرقابة مثل جهاز الرقابة الإدارية، أو هيئات قضائية مثل هيئات
 القضاء الإداري. وقد تم الاتفاق في معظم الدول على وجود جهاز مختص للقيام بهذه
 المهمة، ويتولى الرقابة على الأمور المتعلقة بالسياسة العامة والمجالات المالية.
 تمارس الرقابة أيضاً عن طريق الهيئات التشريعية والقضائية للتأكد من شرعية
 وقانونية تصرفات الأجهزة الحكومية والعاملين بها وبالطبع هذا النوع من الرقابة
 يرتبط بصورة وثيقة بالنظام السياسي المطبق في الدولة والفلسفة التي تقوم عليها
 النظم الرقابية ومدى توافر أنواع الرقابة. ويرى البعض أن هذا النوع من الرقابة
 أعلى شأنًا من الرقابة الداخلية؛ إذ يمكن من خلال مجموعة من السياسات التي
 تهدف للتطوير بحيث تمتد إلى إمداد المؤسسة ذاتها بجوانب إيجابية كالبحوث
 والدراسات على السوق، مما يزيل المعضلة في تحقيق أهدافها وإزالة العقبات التي
 قد تعرض طريق الإنتاج.

كيف تكون الرقابة؟

يقول الدكتور السيد عليوة الخبير الإداري المصري

للمراقبة عدة وسائل وطرائق يمكن من خلالها الوصول إلى أهداف تلك العملية دون الوقوع في الأخطاء التي قد تعيق عملية الإنتاج داخل المؤسسة فالملاحظة تُعدّ من أهم الطرق وأبسطها التي يمكن من خلالها الاتصال المباشر بالعاملين وتوجيه النصائح لهم ومكافأاتهم على جهدهم أو معاقبتهم على إهمالهم. وهذه العملية قد تتم في أي مرحلة من مراحل عملية الإنتاج.

ونأتي عملية التنفيذ في المقام الثاني بعد الملاحظة: إذ تمكن القائد الإداري من متابعة سير العمل، والتحقق من دقة الإنجاز، وسلامة الإجراءات لكشف الأخطاء، والوقوف على مسبباتها، وتحديد مسؤولية من وقع فيها، إلى جانب التقارير الإدارية التي يمكن من خلالها متابعة سير العمل وسلوك العاملين، وللتقارير أهمية كبيرة نظراً لطريقها تتمكن جهة الرقابة من الوقوف على نشاط الأجهزة الإدارية والتعرف على المشكلات التي تعترض سيرها.

وتتعدد أشكال التقارير، ولكنها دائماً ما تصب في اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس لتقييم مدى فاعلية العاملين في تحقيق أو إنجاز العمل، مما يدفع العاملين إلى بذل الجهد، وتحسين مستوى العمل، واحترام واجبات الوظيفة إلى جانب تلك الأشكال الرقابية هناك عدة وسائل أخرى كالتحريات، والمتابعات التي تعمل على اكتشاف أسباب التعقيدات المحتملة، والانحرافات القيادية التي تتمثل في المحاباة، والاستغلال والإسراف والرشوة وغيرها، وهناك وسيلة أخرى، وهي السجلات التي تُستخدم لإخراج البيانات عن الأداء الفعلي للأعمال، والإحصاءات التي تجري لعقد مقارنات عند بحث أمر من الأمور أو عرض مشكلة من المشاكل

إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالأزمة مثل الواقعة والحادثة، الكارثة وما هي أسباب الأزمات وأنواعها ومراحلها، وطرق مواجهتها

والاستراتيجيات الحديثة كذلك السيناريوهات للتنبؤ بأفضل وضع للأزمة أو بأسوأ وضع لها وعن اعتماد الأسلوب العلمي وأدوات الاتصال في التعامل أثناء الأزمة "إدارة الأزمات".

هناك مفاهيم أساسية مرتبطة بالأزمة، فالواقعة هي خلل بسيط، أما الحادثة (أو المشكلة) فهي خلل يؤدي إلى خسائر جزئية، وإن عممت وازدادت الخسائر بشكل فادح أدت إلى كارثة، وأدى ذلك إلى تهديد النظام أو المنظمة وكان ذلك أزمة

فالأزمة هي وضع يهدد بقاء المنظمة ووجودها واستمرارها وتعني إدارة الأزمة محاولة السيطرة عليها بواسطة جهود وأدوات، أما الإدارة بالأزمات فتعني اختلاف واغتمال للتمويه على وتغطية أزمات حقيقية لا يراد الالتفات إليها.

من أهم أسباب الأزمات:

--< supportLists:if 1--> < --> endif 1--> سوء الفهم والإدراك للمعلومات المرتبطة بالأزمة.

--< supportLists: if 1--> < --> endif 1--> سوء التقدير لموقف الأزمة.

--< supportLists: if 1--> < --> endif 1--> سوء الإدارة.

--< supportLists: if 1--> < --> endif 1--> تعارض المصالح والأهداف.

--< supportLists: if 1--> < --> endif 1--> الأخطاء البشرية.

--< supportLists: if 1--> < --> endif 1--> اليأس.

--< supportLists: if 1--> < --> endif 1--> الترجيح في الابتزاز.

--< supportLists: if 1--> < --> endif 1--> انعدام الثقة.

--< supportLists: if 1--> < --> endif 1--> الأزمات المتعددة.

للأزمات نتائج سلبية، مادية، ومعنوية تبدأ من الإصابات وتنتقل إلى الوفيات والحرائق والانهايات، وتوقف الإنتاج والبيع، والخدمات والخسائر المالية والخسائر المعنوية والنفسية. وللأزمات أنواع كثيرة كالآتي:

<!--[endif 1-->- <!--(if !supportLists)-->1- <!--[endif 1-->- <!--[endif 1-->-
عن موقف الأزمة.

<!--[endif 1-->- <!--(if !supportLists)-->2- <!--[endif 1-->- <!--[endif 1-->-
الازموي.

<!--[endif 1-->- <!--(if !supportLists)-->3- <!--[endif 1-->- <!--[endif 1-->-
<!--(if !SupportLists) -->4- <!--[endif 1-->- <!--[endif 1-->-
والمعدات.

<!--[endif 1-->- <!--(if !supportLists)-->5- <!--[endif 1-->- <!--[endif 1-->-
<!--(if !supportLists)-->6- <!--[endif 1-->- <!--[endif 1-->-
الأزمة.

<!--[endif 1-->- <!--(if !supportLists)-->7- <!--[endif 1-->- <!--[endif 1-->-
للاتصالات.

<!--[endif 1-->- <!--(if !supportLists)-->8- <!--[endif 1-->- <!--[endif 1-->-
والبروفات.

<!--[endif 1-->- <!--(if !supportLists)-->9- <!--[endif 1-->- <!--[endif 1-->-
الأزمة.

<!--[endif 1-->- <!--(if !supportLists)-->10- <!--[endif 1-->- <!--[endif 1-->-
ولواجهة الأزمة يحتاج الأمر للمراحل التالية:

<!--[endif 1-->- <!--(if !supportLists)-->1- <!--[endif 1-->- <!--[endif 1-->-
الأزمة.

<!--[endif 1-->- <!--(if !supportLists)-->2- <!--[endif 1-->- <!--[endif 1-->-
<!--(if !supportLists)-->3- <!--[endif 1-->- <!--[endif 1-->-
التعامل مع الأزمة.

وتتم مرحلة ما بعد الأزمات بأربع خطوات:

-->1- [endif] -->1- [endif]

والخسائر.

والخسائر.

--(endif) -->3- --(ifsupportLists)-->3- <!--[endif] -->

إعادة البناء.

```
<!--[endif]-->
```

- حيث على المنظمة أن تقدر الأضرار والخسائر لأنها تحدد طبيعة العلاج الذي سيليها ويتم التقدير بمعرفة نوع الضرر، وحجمه أو كميته، وقيمة وحدة الضرر حتى يمكن التوصل إلى حجم الخسائر. يجب تعبئة الجهود لكافة الأفراد ذات العلاقة بالمنظمة أو الأزمة، وذلك لتوفير التعويضات المادية والمعنوية بكافة أشكالها وأنواعها.

تستند مرحلة إعادة البناء والنشاط على تشخيص الأزمة بدقة، وتشكيل فرق للدراسة، وتحديد أهداف التطوير وإعادة البناء ووضع خطط تفصيلية لاستعادة النشاط، وتنفيذ الخطط، والرقابة عليها.

- وإن الأزمة مدرسة يمكن التعلم منها، ويتم التعلم من خلال الاحتفال بالذكرى
الأزمة والتدريب وتشجيع نور النذير، وإطلاق الشعارات الإيجابية وتوثيق الأزمة
ومراجعتها ومراجعة الأزمات المشابهة، وتكوين فرق الأزمة، وتعميم الاستفادة منها.

- يستخدم أسلوب السيناريوهات للتمييز بأفضل وضع للأزمة، وبأسوأ وضع للأزمة
حتى يتم وضع المنظمة على الاستعداد الملائم لمواجهة الأزمة (بالطبع في أسوأ وضع
لها).

- <!--[endif -->4- <!--if !supportLists--> <الانتشار، أو مزيد من التوسع والمقاومة مع استخدام أساليب التأثير الإعلامي

- <!--[endif -->5- <!--if !supportLists--> <السيطرة، والعلاج من حصص الخسائر وتعويض المتضررين وتوفير الموارد.

- <!--[endif -->6- <!--if !supportLists--> <توجيه الأزمة، والوصول بها إلى أفضل وضع للمنظمة ومتخذ القرار.

- وأيضاً هناك مجموعة من التصانيع في إدارة الأزمات، وهي:

- <!--[endif -->1- <!--if !supportLists--> <الوقاية خير من العلاج.

<!--[endif -->2- <!--if !supportLists--> <كن مستعداً للأزمات.

<!--[endif -->3- <!--if !supportLists--> <حدد هدفك في الأزمة.

<!--[endif -->4- <!--if !supportLists--> <كن حراً الحركة.

<!--[endif -->5- <!--if !supportLists--> <استخدام المفاجأة المبالغنة.

<!--[endif -->6- <!--if !supportLists--> <احشد جهودك.

<!--[endif -->7- <!--if !supportLists--> <تعاون في حل الأزمة

<!--[endif -->8- <!--if !supportLists--> <كن اقتصادي في التعامل

مع الأزمة.

<!--[endif -->9- <!--if !supportLists--> <تفوق على الطرف الآخر.

- <!--[endif -->10- <!--if !supportLists--> <خذ الأمن والسلامة

في الحسبان.

- <!--[endif -->11- <!--if !supportLists--> <كن سريعاً في

المواجهة.

- <!--[endif -->12- <!--if !supportLists--> <استخدم الأساليب غير

المباشرة في التعامل مع الأزمة.

- منا من يشعر أنه يفعل الكثير والكثير في وقت قليل، ولكنه يسأل نفسه أين العلاقات الحميمة والسلام الداخلي وأين التوازن الداخلي تلك الأمور التي تجعلني

أعمل بشكل جيد أكتب إدارة الأولويات يساعدك على فهم السبب في أن أهم الأشياء ليست دائماً في المقدمة، كما أن الكتاب يزودك ببوصلة تبين لك اتجاهك والذي في نظر المؤلف أكثر أهمية من سرعتك في مجال العمل. لو توقف المرء ليفكر بعمق في الأشياء ذات الأهمية الأولى في حياته، ما عساها أن تكون ثلاثة أو أربعة أمور ؟

ولكننا نشغل أنفسنا بالكثير والكثير ولكننا ليس الأهم ونعود ونقول نريد المزيد من الوقت! أريد أن أستمع بحياتي أكثر! ليس لدي توازن الوقتي وحياتي الشخصية! هناك كثير من الضغوط! ولكن في هذا الكتاب تجد منهجاً مختلف لإدارة الوقت.

ولكي تحقق الفائدة القصوى من الكتاب، يتطلب منك أن تكون مستعداً للنظر بعمق في حياتك، في مهامك، في حوافذك، في الأشياء الهامة، وما تمثله أنت من قيمة، وبهذا تستطيع أن تعيد هيكلة حياتك بشكل أفضل. فهذا الكتاب يحررك من تحكم عنصر الزمن فيك من خلال النظر إلى الساعة واستبدال ذلك ببوصلة ستساعدك على الحياة والحب والتعلم.

في هذه الحياة هناك وقتاً وموسماً لكل شيء، فحين يأتي موسم جديد أنسى التقويم اليومي والشهري والسبوي وأوقف استخدام أدوات التخطيط، لأنها سوف تشعرك بالأسى، واجعل البوصلة الداخلية تقودك نحو ما يجب فعله ولا تترك حياتك للساعة المعلقة على الحائط.

إدارة الوقت:

تجد منهجاً مختلفاً تماماً لإدارة الوقت، وهذا المنهج يقوم على محور من المبادئ إنه يتخطى كل الأساليب المقترحة حول العمل بطريقة أكفأ أو أسرع، وبدلاً من أن يقدم لك هذا المنهج ساعة جديدة لإدارة وقتك، فإنه يقدم لك بوصلة تقودك إلى حياة أفضل والسبب أن الأهم من درجة سرعة انطلاقك نحو هدف ما، هو معرفتك إلى أين تتطلق ؟

من ناحية يعد هذا المنهج جديداً، ومن ناحية أخرى يعد هذا المنهج قديماً، إن جذوره عميقة في المنهج التقليدي القديم جداً، والذي يتناقض مع المبدأ الخاص بسرعة التنفيذ والحصول على الثروة بدون عمل، والذي تروج له مكنتايات إدارة الوقت والتجّاح السائدة حالياً.

إننا نعيش في مجتمع حديث يفضل أساليب مختصرة للوصول إلى الهدف على الرغم من أن وجود الحياة لا تتحقق من خلال استخدام هذه الأساليب المختصرة ليس هناك طريق مختصر للوصول إلى حياة أفضل ولكن هناك ممر، والممر قائم على مبادئ، حظيت بالاحترام عبر التاريخ ولو كانت هناك رسالة تستشف من تلك الكلمة فإنها تقول: إن الحياة لا يمكن أن تكسب معناها من مجرد السرعة والكفاءة ولكن العبرة بما تفعله؟ ولماذا تفعله؟ فذلك أكثر أهمية من مقدار السرعة التي تقوم بها بالفعل. ويقدم لك هذا الكتاب ما يمكنك أن تحصل عليه من كتاب: الأهم أولاً.

في القسم الأول من هذا الكتاب: الساعة واليوصلة سيلقي نظرة على الفجوة التي يشعر بها الكثير منا بين طريقة إنفاق وقتنا وبين ما نعتبرها أموراً هامة لنا. سيصف الأجيال الثلاثة من الأفكار الخاصة بإدارة الوقت، التي تشمل التركيبية الحالية للنحسكم والكفاءة في حياتنا، ثم يناقش السبب في أن هذا المنهج التقليدي المعتمد فقط على الساعة يزيد من هذه الفجوة بدلاً من أن يسدها سينظر إلى الحاجة لجبل رابع من الأفكار يكون مختلفاً في النوعية.

سوف يشجعك على فحص أسلوبك في إنفاق وقتك لتحديد ما إذا كان ما تقوم به هو العاجل أو هو في الحقيقة الهام في حياتك، وسوف ينظر إلى نتائج إيمان الطائري والعاجل من الأمور ثم أحبراً يدرس الأشياء ذات الأولوية، وهي حاجاتنا الإنسانية الأساسية وقدرتنا على الحياة والتعليم وترك القدوة والذكرى الحسنة بعد رحيلنا عن الحياة وكيف يمكن وضع هذه الأمور ذات الأهمية أولاً قبل كل شيء باستخدام اليوصلة الداخلية التي ترشدنا نحو الاتجاه الصحيح الذي يحكم جودة الحياة.

في القسم الثاني: الأمر الهام هو أنتهى الأمور الهامة. سيقدم فكرة المربع الثاني الخاصة بعملية التنظيم وهي عملية تستغرق نصف ساعة كل أسبوع، تحول الساعة إلى بوصة، وتساعدك على نقل تضخيمك من منهج الطوارئ إلى منهج الأهمية سيدرس هذه العملية ليعطيك إحساساً بالمنافع المباشرة لها.

وسيدرس كل جزء من أجزاء العملية بعمق لنبين لك الشراء الذي تحدثه في حياتك بمرور الوقت. سيدرس ما يلي: كيف تعرف رسالتك في الحياة؟ وكيف تكون رؤية مستقبلية تعطي حياتك الهدف والمعنى، وتصبح هي بصمتك في هذه الحياة؟ كيف توجد التوحد والتوازن بين كل الأدوار التي تلعبها في الحياة؟ كيف تضع مجموعة من الأهداف تقوم على أساس يحقق لك نتائج تحسن من جودة الحياة التي تحياها؟ كيف تحافظ على رؤية تقودك إلى وضع الأمور الهامة أولاً؟ كيف يمكنك التصرف بقوة وصلابة في لحظة الاختيار؟ أي أن يكون لديك القوة والحكمة في وضع الأمور الهامة أولاً. وما إذا كان ذلك يعني الالتزام بنفس الخطة التي وضعتها مسبقاً أو تغييرها، وعلى أن تفعل ذلك بكل ثقة وسلامة نفس. كيف تحيل أيامك إلى قوة دفع للتعلم والحياة الأفضل؟

في القسم الثالث: القوة في الاعتماد المتبادل سيعالج المشكلات والتوقعات الخاصة بالاعتماد المتبادل في الحياة بين الأفراد بعضهم البعض، حيث تنفق في ذلك 180 من وقتنا وهو مجال كثيراً ما يتم تجاهله، أو لا يعالج كما يجب من جانب المنهج التقليدي لإدارة الوقت سيدرس الفرق بين الرؤية القائمة على التبادل والرؤية القائمة على التحول عند التفاعل مع الآخرين بدلاً من رؤية الآخرين على أنهم مجرد موارد يمكن الحصول منها على الجهد من خلال التفويض سنرى كيف يمكن إيجاد قوة مشتركة من خلال رؤية مشتركة واتحاد نفسي مع الغير سينظر إلى القوة النابعة من تحريك نقطة الارتكاز في الحياة ورؤية الأمور لتغذية القوة الشخصية والتنظيمية حتى تتحول أنت إلى قوة مساعدة على التغيير لأسرتك ولعملك والمنظمة التي تعمل فيها.

في القسم الرابع: القوة والسلام من حياة هاتمة على المبادئ سيدرس بعض نماذج الحياة الحقيقية ليوضح كيف أن الجيل الرابع من مناهج دراسة الوقت يغير من طبيعة حياتك اليومية وطبيعة عملك ثم ينتهي العكتاب بالتركيز على مبادئ السلام النفسي، وكيف نتجنب العقبات الرئيسية في الحياة لتحقيق الإنجاز والمعنى والمتعة؟

الفصل السادس

دور إتخاذ القرار

اتخاذ القرارات الإدارية

الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية

تمهيد

نظرا للتطورات الحاصلة في مجال الاتصالات ونظم المعلوماتية وإدارة المعرفة في القرن الحالي، وما نجم على منظمة الأعمال من التزامات وأعباء لمواكبة هذه التطورات، لم تعد الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات الإدارية مجدية إذ ظهرت توجهات حديثة في الإدارة تركز على ضرورة الاعتماد على الأساليب الكمية كبحوث العمليات. هذه الأخيرة تعتبر من نتائج الحرب العالمية الثانية التي ظهرت لأول مرة في بريطانيا لإدارة العمليات الحربية. وأول الأساليب التي استخدمت في هذا المجال هو أسلوب البرمجة الخطية. وقد تطور استخدام بحوث العمليات في السنوات الماضية بشكل كبير وأصبحت أساليب التحليل في بحوث العمليات أدوات لمعالجة الكثير من المشاكل كتعظيم الأرباح، تدنيه التكاليف، مشاكل النقل والتعيين الخ.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للأساليب الكمية وتطورها التاريخي.

1- مفهوم الأساليب الكمية:

تعتبر الأساليب الكمية، أسلوب رياضي يتم من خلاله معالجة المشاكل الاقتصادية والإدارية والتسويقية بمساعدة الموارد المتاحة من البيانات والأدوات والطرق التي تستخدم من قبل متخذي القرار لمعالجة المشاكل.

2 - تعريف الأساليب الكمية:

يمكن تعريفها بعدة تعاريف من بينها مجموعة الطرق والصيغ والمعدات والنماذج التي تساعد في حل المشكلات على أساس عقلاني - من هذا التعريف يمكننا إدراج مختلف هذه الأساليب تحت عنوان أشمل وهو بحوث العمليات حيث توجد عدة تعاريف من أبرزها

- التعريف الذي اعتمدته جمعية بحوث العمليات البريطانية بأنها "استخدام الأساليب العلمية لحل المعضلات المعقدة في إدارة أنظمة كبيرة من القوى العاملة، المعدات، المواد الأولية، الأموال في المصانع والمؤسسات الحكومية وفي القوات المسلحة
 - أما جمعية بحوث العمليات الأمريكية فقد اعتمدت التعريف التالي
 - " تربط بحوث العمليات باتخاذ القرارات العلمية حول كيفية تصميم عمل أنظمة الصعدات، القوى العاملة وفقاً للشروط تتطلب تخصيصها في الموارد النادرة كما يمكن تعريفها بأنها تطبيق الطريقة العلمية في حل المشاكل
- أن العلم بحوث العمليات تاريخ ليس بالقديم ، ويعتبر من العلوم التي ساهمت أثناء الحرب العالمية الثانية (1936) في انتصار القوات البرية والجوية والبريطانية وكان الفكرة آنذاك أن تحسين استخدام الأسلحة والمهمات الموجودة يعطي نتائج أفضل في المدى القصير، مما لوثم التركيز على استخدام الموارد المتاحة.
- ويرجع الفضل الكبير للعالم " G. Dent icing الذي اكتشف خوارزمية السمياكس ذات الإمكانيات المتقدمة في حل مشاكل البرمجة الخطية، هذا بالنسبة لاستخدام علم بحوث العمليات الحربية في بريطانيا أما في أمريكا فقد كان كل من
- * B. James رئيس لجنة بحوث الدفاع القومي و " B.rannivar رئيس لجنة الأسلحة والمعدات الجديدة وراء استخدام بحوث العمليات من خلال إجراء دراسات معائلة للدراسات البريطانية وذلك بتكوين فريق خاص لمعالجة بعض المشاكل المعقدة، كمشكلة نقل المعدات والمواد المختلفة وتوزيعها على مختلف الوحدات العسكرية المنتشرة في مناطق مختلفة من العالم وفي أكتوبر 1942 بعث الجنرال " Spaatz القائد العام للقوات الجوية الثامنة برسالة إلى قادة العموميين للقوات الجوية يوصي فيها بوجود ضم مجموعات من العلماء لتحليل

العمليات في وحداتهم، ومن خلال ذلك شكل أول فريق لهذا الغرض في بريطانيا ثم تبعها السلاح البحري الأمريكي فشكل بدوره فريقين في مشروعين ضخمين معمل المعدات البحرية، الأسطول العاشر برئاسة كل من " M.philip " و "ELLISA" ونظرا للنجاح الذي تحقق في اليوم وأصل القادة العسكريون اهتمامهم بهذا العلم من خلال وكالة بحوث العمليات والتي تحولت فيما بعد إلى مؤسسة بحوث العمليات، هذا ما شجع على استخدام هذا العلم في العديد من الدول الأخرى وعلى رأسها كندا التي شكلت فريقا مهمته إنتاج المعدات العسكرية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة

وبعد الحرب العالمية الثانية نشجع رجال الأعمال الذين كانوا يبحثون عن حلول لمشاكلهم على إدخال هذا العلم في إدارة المشاريع الاقتصادية، ففي بريطانيا قام فريق من المهتمين بتكوين نادي بحوث العمليات والذي اصطلح على تسمية فيها بعد جمعية بحوث العمليات للمملكة المتحدة والتي أشرفت على إصدار مجلة علمية ربع سنوية، ابتداء من سنة 1950 والتي تعتبر الأولى من نوعها، بينما في الو، تم تكوين جمعية بحوث العمليات الأمريكية ومعهد الإدارة العلمية في سنة 1950 وقد أصدرت بدورها مجلة بحوث العمليات سنة 1952.

وقد تطور استعمال هذا العلم تطور ملحوظا خاصة في ظل تزامنه مع التطور العلمي الكبير الذي تم إحرازه في مجال الحسابات الآلية.

4 أهمية واستخدامات علم بحوث العمليات

تتلخص أهمية بحوث العمليات فيما يلي

- وسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات الكممية باستخدام الطرق العلمية الحديثة
- يعتبر علم بحوث العمليات من الوسائل العلمية المساعدة في اتخاذ القرارات بأسلوب أكثر دقة وبعيد عن العشوائية الناتجة عن التجربة والخطأ

- تعتبر بحوث العمليات فن وعلم في أن واحد فهي تتعلق بالتحديد الكفاءة للموارد المتاحة وكذلك قابليتها الجديدة في عكس مفهوم الكفاءة والندرة في نماذج رياضية تطبيقية.
- يسعى هذا العلم إلى البحث عن القواعد والأسس الجديدة للعمل الإداري، وذلك للوصول إلى أفضل المستويات من حيث الجودة الشاملة، ومقاييس المواصفات العالمية (الايزو).
- أنها تساعد على تناول مشاكل معقدة بالتحليل والحل والتي يصعب تناولها في صورتها العادية.
- أنها تساعد على توفير تكلفة حل المشاكل المختلفة وذلك بتخفيض الوقت اللازم للحل.
- أنها تساعد على تركيز الاهتمام على الخصائص الهامة للمشكلة دون الخوض في تفاصيل الخصائص التي لا تؤثر على القرار، ويساعد هذا في تحديد العناصر الملزمة للقرار واستخدامها للوصول إلى الأفضل.
- ويمكن أن نبين استخدامات بحوث العمليات من خلال الشكل الموالي.

المحور الثاني اتخاذ القرارات الإدارية

1) مفهوم اتخاذ القرار:

هو جوهر لب العملية الإدارية في أي مشروع وبشكل عام يعرف بأنه اختيار المدرك والواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين، وبعبارة أخرى اتخاذ القرار هو ليس الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللاشعوري وإنما هو اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين، وبعبارة أخرى اتخاذ القرار هو ليس الاستجابة التلقائية ورد الفعل المباشر اللاشعوري وإنما هو اختيار واعٍ قائم على التدبير والحساب في تفاصيل الهدف المراد تحقيقه والوسائل التي ينبغي استخدامها

من الناحية الإدارية والعملية يوجد فرق بين اتخاذ القرار^١ Decision taking وصناعة القرار^٢ Decision Making فالأول وضعنا مفهومه فيما أعلاه، بينما صناعة القرار والتي تعتبر الآن محور البحث العلمي لإصدار قرارات رشيدة ناتجة عن الصناعة بمعنى أن لصناعة القرار مدخلات تقود إلى مخرجات وهذا يعني دراسة مخلات صناعة القرار ليككون رشيدا وقابلا للتفقيذ متماشيا مع ظروف الإنتاج السائدة وهي التي تتضمن كفاءة المراحل التي من شأنها أن تقود إلى عملية اتخاذ القرار في حين هذا الأخير يعني مرحلة الاختيار والتفقيذ من صناعة القرار بالنظر إلى أهمية تحديد مفهوم اتخاذ القرار قد اتبرى لهذا الغرض العديد من الكتاب والباحثين المختصين بالعلوم الإدارية وخاصة من المتخصصين منهم في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية، والغرض من ذلك هو تحديد مفهوم علمي للقرار يمكن أن يتفق أو يعتمد عن المفهوم الدارج الذي سبق التعرض له، وذلك

كما يلي

يونغ: عرف القرار بأنه الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو لمجموعة حالات محتملة في المنظمة^٣

أما هارسيون: يعرف القرار بأنه اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون توقع متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات جعله يتخذ اختيارا يوجه آلية قدراته وطاقاته لتحقيق غايته^٤

من هذه التعريفات يمكن استنتاج أن اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل في ظل توفر ظروف معينة لتحقيق نتائج وأهداف مسطرة

(2) مراحل اتخاذ القرارات: يمكن أن تبينها من خلال الشكل التالي

نظرا لأن الشكل الموضوع أعلاه يتضمن المراحل الكبرى لاتخاذ القرار يمكن تحديده بدقة المراحل كما يلي

1 - مرحلة إدراك المشكلة: أي وعي متخذ القرار بوجود مشكلة معينة ولا بد من اتخاذ قرار لحلها

2 - تحديد معايير القرار: أي المعايير التي يمكن أن تحكم من خلالها جدوى أو عدم جدوى القرار المتخذ، فعلى سبيل المثال قد يكون المعيار هو اختيار ذلك الفعل الذي يحقق أكبر صافي قيمة حالية في حالة القرارات الاستثمارية التي تتضمن عدد من الآلات المحتملة للشراء

3 - تحديد أوزان المعايير اللازمة لاتخاذ القرارات.

4 - تحديد البائل المنوهرة واستبعاد الرديء منها

5- اختيار وتقييم كل بديل بواسطة تحديد المتغيرات التي يمكن قياسها بسهولة (إيرادات، تكاليف، زمن ...)

6- اختيار البديل الأمثل من البدائل وإصدار القرار: يتم ذلك من خلال ثلاث منطلقات وهي الخبرة، التجربة، البحث والتحليل والمنطلق الأخير هو الأسلوب الأكثر استخداما وتأثيرا لتحديد المشكلة

7- اتخاذ القرار وتنفيذه مع متابعته وتقييمه: حيث أنه لا تنتهي مهمة متخذ القرار عند تنفيذه فحسب بل تتعدى إلى متابعة نتائج التنفيذ وذلك للتعرف على مبدأ نجاح البديل المختار أو الأمثل في علاج المشكلة أو تحقيق الهدف المرغوب.

3) أنواع القرارات: هناك أنواع مختلفة من القرارات المتخذة من قبل المدراء أو من جهة متخذي القرار وهذه الأنواع

أولاً: اخذ القرار من تحقيق الهدف أو نتائج المتوصل لها وهذه تتمثل

1 القرار الأمثل

2 القرار الأفضل

3 القرار الممكن.

ثانياً: هناك أنواع أخرى من القرارات والتي تعتمد على توفر عامل التأكد أو عدم التأكد ويمكن تحديدها بالأنواع التالية

1 اتخاذ القرار في حالة التأكد التام: وهي أبسط نوع وأندرها بحيث يستطيع متخذ القرار تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد والسبب يعود لتوفر البيانات والمعلومات

2 اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة): حيث يتصف القرار في هذه الحالة بأن متخذ القرار على معرفة تامة باحتمالات حدوث أي حالة من الحالات والتي تؤثر على بدائل القرار المختلفة وهناك معايير يمكن أن يستخدمها متخذ القرار على في هذا المجال منها معيار القيمة المالية المتوقعة، معيار خسارة الفرص الضائعة

3 اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد التام: في هذه الحالة تكون نسبة المخاطرة مرتفعة جدا وذلك لعدم وجود تجارب في الماضي لمتخذ القرار، في مثل هذه الحالة على متخذ القرار اتخاذ قراره اعتمادا على المعايير الآتية لتحديد البديل الأفضل واتخاذ قراره اعتمادا على المعايير التالية لتحديد البديل الأفضل واتخاذ القرار الملائم

1- معيار الأقصى: حيث يقوم متخذ القرار باختيار البدائل التي تحقق أكبر عائد مادي أي اتخاذ البديل المتفائل.

2 - معيار أقصى الأدنى: وفي هذه الحالة يتصف متخذ القرار نوع من التشاؤم ويقوم باختيار أقل الفوائد.

3 - معيار أدنى الأقصى: وفي هذه الحالة يتصف متخذ القرار بالتفاؤل الحذر أي باختيار أفضل النتائج لكل بديل ثم يقوم باختيار أقل هذه النتائج

4 - معيار أدنى الأدنى: هنا يتصرف متخذ القرار بدرجة كبيرة من التشاؤم وهذه تكون في حالة كبيرة من عدم التأكد بالنسبة إلى متخذ القرار فيختار أقل عائد لكل بديل

5 - معيار الندم: اقترح هذا المعيار العالم "savage" معيار يركز على الدراسات

النفسية، حيث يرى أن متخذ القرار بعد اتخاذ القرار والحصول على عائد معين قد يشعر بالندم لأنه يعلم في تلك الفترة بحالة الطبيعة التي حدثت وبالتالي فهو يتمنى لو كان قد اختار بديلاً آخر غير الذي تم اختياره وقد توصل العالم "savage" إلى أن متخذ القرار لا بد أن يبذل جهده لتقليل ندمه

4) نماذج اتخاذ القرارات: يتطلع أي مدير إلى أن تكون قراراته كاملة الرشد والعقلانية أي موضوعية ومنطقية بصورة كاملة ولكن هذا لا يتوفر في الغالب فغالباً ما يقوم المدير باتخاذ قراراته في ضوء معلومات غير كافية. وهكذا تصنف نماذج اتخاذ قراراته إلى نموذجين رئيسيين هما

أ - النموذج الرشيد: ويطلق عليه كذلك النموذج المثالي، ويركز على ماذا يجب

فعله المدير يستند إلى النظرية الاقتصادية التي تنظر إلى المدير على أنه كامل الرشد ويسعى إلى تحقيق أقصى الأرباح ويفترض أن المدير يمتلك الخصائص التالية

- المعرفة الكاملة بكل البدائل الموجودة
- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل
- لديه المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعية
- لديه تسق أو منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات (القيم والمعايير)

ب النموذج السلوكي: يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي بني عليها

النموذج الرشيد نادراً ما تتحقق وتتواثر جميعها وذلك لأن

- ❖ متخذ القرار ليس لديه معلومات كاملة أو دقيقة
- ❖ لا يحوز متخذ القرار معلومات عن كل البدائل المتاحة وليس لديه فهمها كاملاً عن طبيعة البدائل، وما سوف يختار منها
- ❖ لدى متخذ القرار حدود رشيدة لاتخاذ القرار تعتمد على مجموعة من القيم والخبرات والعادات الخ

❖ سوف يختار متخذ القرار ذلك البديل الذي يحقق أعلى درجة رضا أو منفعة حيث يعتقد **هربرت سيمون أن** الإداري يكتفي بالقرار المرضي، بدلا من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل

ويضيف الكاتب **لوتانز 'luthans'** إلى النموذجين السابقين نموذج ثالث وهو النموذج الاستقرائي الاجتهادي ويطلق عليه النموذج الحدسي، حيث يعتمد متخذ القرار على تقدير الفرد وحدسه بالاستناد إلى التجربة العلمية وليس المعرفة العلمية، وعلى المحاولة أو الخطأ ولكن هذا المنهج بدوره يؤدي في توفر ظروف معينة إلى أخطاء ونتائج متحيزة بصورة منظمة

5) أساليب المنهج الكمي في اتخاذ القرارات

لقد ذهب البعض من المتخصصين بالعلوم الإدارية بالتحديد بأساليب المنهج الكمي لإدارة الأعمال إلى التركيز على بحوث العمليات أكثر من بقية المسميات الأخرى، بعبارة أخرى ذهبوا إلى اعتبار أن المنهج الكمي لإدارة الأعمال قائم على قاعدة أساسية واحدة وهي بحوث العمليات وذلك للأسباب التالية

- ❖ هو علم يعتمد الأمثلية في النتائج والحلول
- ❖ معالجة المشاكل التي تنصف بمحدودية الموارد ونعدد البدائل.
- ❖ يدخل في معالجة مشاكل كثيرة في الواقع العملي لمنظمات الأعمال إضافة أنه ترفع أصلا من العلوم العسكرية

وهناك العديد من الأساليب المستخدمة في بحوث العمليات كل حسب المسألة أو الإشكالية المراد حلها فمنها

- أسلوب البرمجة الخطية والبرمجة بأعداد صحيحة
- أسلوب نماذج النقل
- أسلوب شبكات الأعمال.
- أسلوب السيطرة على المخزون

- أسلوب تحليل ماركوف.

- أسلوب خطوط الانتظار

دراسة حالة

في الواقع العملي يعتمد ويشكل واسع على التقنيات المختلفة لبحوث العمليات والتي تستخدم في حل المسائل الاقتصادية من أهم هذه التقنيات نجد البرمجة الخطية، حيث تطبق هذه الأخيرة من أجل تحقيق هدف رئيسي من أهداف أي مؤسسة اقتصادية ألا وهو تعظيم الأرباح وذلك في ظل قيود معينة، وتأخذ المثال التطبيقي التالي من أجل معرفة طريقة استخدام البرمجة الخطية للوصول إلى الحل الأمثل لأي مشكلة أو مسألة اقتصادية وبالتالي اتخاذ القرار المناسب:

بعد التعرض للمفاهيم المتعلقة بالأساليب الكمية والقرارات الإدارية ومن

خلال دراسة المثال السابق يمكن القول أن بحوث العمليات يعتبر فعلا من أهم

التقنيات الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة

وهيما يلي توضيح موجز للمقاييس القرعية لقياس مدى فعالية المدير

1/5 مدى فعالية المدير في اتخاذ القرارات

تتدخل العوامل النفسية في التأثير على سلوك الفرد في اتخاذ القرارات

سواء كان ذلك شعوريا أو لا شعوريا كما أن عملية تحديد المشكلة واختيار

البادئ تتأثر بالقوة الإدراكية والعوامل الشخصية وهي أشياء من الصعب قياسها

إلى درجة ما، وأن كان لها تأثير على فعالية الفرد في اتخاذ القرارات.

وعلى أساس ما سبق فإن عملية اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات

خاصة المشكلات غير المتوقعة - تتأثر بدرجة أو بأخرى بالتكوين النفسي أو

الاجتماعي للفرد وفي هذا الصدد نرى قياس مدى فعالية المدير في اتخاذ القرارات

على النحو التالي

1/5 H أسلوب مواجهة المواقف والمشكلات غير المتوقعة

المقصود بذلك هو معرفة ما إذا كان المدير يلجأ إلى الأسلوب العلمي في حل المشكلات أم أنه يلجأ إلى الحدس والتخمين أو أنه يهرب من المشكلات ومواجهتها ويحاول إلقاء عبء مواجهتها وحلها على الغير لهذا فإن كثيرا من المديرين يفشلون في إدارتهم بسبب ضعف طريقتهم في مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات وقد لا يرجع ذلك إلى عدم إلمامهم بالأسلوب العلمي لحل المشكلات واتخاذ القرارات بل أنه غالبا ما يرجع إلى عوامل نفسية سواء كان ذلك شعوري أو لا شعوري وذلك أن هناك فارقا كبيرا بين ما يقوله المدير عن كيفية اتخاذ القرارات ومدى إتباعه لأسلوب العلمي في هذا الحسد وكيف يسلك فعلا.

لهذا نهدف من قياس مدى فعالية المدير التعرف على السلوك الفعلي للمدير المواقف العملية تتطلب المهارة في مواجهة المشكلات والتصرف السليم في العديد من المواقف خاصة عند ظهور مشكلات غير متوقعة، لهذا يمكن قياس فعالية المدير من خلال قياس قدرته على مواجهة وحل مشكلات غير متوقعة، تصمم لهذا الغرض وهذه المشكلات ليست بالضرورة في مجال العمل الإداري

ذلك أننا نرى أن لكل فرد نمط معين في مواجهة المشكلات سواء في مجال العمل أو في غير ذلك، وفعاليتها في مواجهة المشكلات غير المتوقعة تتوقف على تكوينه النفسي والاجتماعي والفكرية أيضا، أما المشكلات الروتينية التي تواجهه وتتكرر بصفة مستمرة فهي لا تقيس الفعالية في اتخاذ القرارات

1/5 2 الابتكارية والقدرة على إيجاد حلول بديلة للمشكلات

تعتبر إحدى مؤشرات فعالية المدير، حيث يضطر المدير في كثير من الأحيان إلى اتخاذ قرارات على ضوء قدر قليل من المعلومات، ويمكن استخدام بعض الأساليب التي تجعل المدير يكشف لا شعوريا عن قدراتها في هذا المجال

- ويحاول استدعاء الكثير من الأفكار التي يعتقد أنها أحد الحلول الممكنة للموقف أو المشكلة التي يواجهها وهنا يتبين ما يلي -
- **المدير** سيعكش عن قدراته الفكرية في إيجاد أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة للمشكلة
- **المدير** سيعكس مشكلاته أو بعض تصرفاته التي يمكن أن تكشف عن جوانب سلوكه النفسي والاجتماعي أثناء عرضه للبدائل التي يقترحها لحل المشكلة

3/1/5 اتخاذ قرارات المخاطرة

من عوامل نجاح المدير قدرته على اتخاذ قرارات المخاطرة وهي لا تعكس فقط فعاليته وبعد نظره في اتخاذ القرارات وإنما تعكس أيضا جوانبه النفسية ويمكن قياس فعالية المدير في هذا المجال من خلال افتراض مواقف معينة أو حالات معينة ومعرفة ردود أفعال المدير نحوها.

2/5 قياس فعالية المدير في تفويض السلطات

في دراسة ستورات وجد أن عدم الرغبة في تفويض السلطات أو القصور أو العجز في التفويض كان من أهم أسباب فشل المديرين وأن الذين وصلوا إلى مناصب الإدارة العليا هم الذين يعرفون كيف يعرفون كيف يفوضون سلطاتهم حتى يتفرغون للأعباء والمسؤوليات ذات الأهمية والتي لا يستطيع غيرهم القيام بها

3/5 قياس درجة الميل إلى التعقيدات البيروقراطية

وجود اللوائح التنظيمية ضرورة لتحقيق التماثل والكفاءة والترشيد الإنساني إلا أن التمسك الحرفي بنصوص هذه اللوائح والميل إلى التعقيدات البيروقراطية تؤثر على القدرات الابتكارية والطموح والانجاز لدى العاملين أن تشجيع العاملين على المبادرة وإعطائهم حرية التصرف واتخاذ القرارات - في حدود معينة - إنما هو استثمار تاتي نتيجة فيما بعد ويزيد من درجة التفاعل والتأثير بين المدير ومرؤوسيه

4/5 قياس فعالية المدير في الاتصالات التنظيمية

الاتصالات التنظيمية ينظر إليها باهتمام كبير لأنها جزء هام من عمل المدير حيث يتفق ما بين 50 - 90 من وقته في الاتصالات، والمدير معالج بشبكة معقدة من الاتصالات والتي تعمل كنظام تحصيل معلومات مصمم ذاتيا، ويحكم الاستفادة من نظام المعلومات هذا فعالية المدير في اتصالات التنظيمية وزملائه وأيضا رؤسائه

5/5 قياس فعالية المدير في علاقاته غير الرسمية بأعضاء التنظيم

تتمثل أهمية العلاقات غير الرسمية للمدير في أن الانجاز الشخصي يعتمد على مدخلات من أناس آخرون سواء زملاء أو رؤساء وهذا يتطلب أن يكون المدير فعال في علاقاته الشخصية بهم حيث يمكنهم مساعدته وتقديم النصيح له، وفي نفس الوقت فإن ذلك قد يجعله أكثر استعدادا للتعامل مع التنظيمات غير الرسمية حيث المصالح المشتركة والمتبادلة، إلا أنه من جانب آخر فإن تركز المدير حول ذاته وسلوكه سلوكا انطوائيا قد يجعله أقل تفاعلا وأقل قوة وتقودا شخصيا في تعامله مع فريق العمل الإداري بجانبه الرسمي وغير الرسمي

- الفروق في مدى الفعالية المديرين والمديرات في بعض المنظمات في مصر

في إحدى الدراسات التي تناولت في بعض جوانبها الفروق في مدى الفعالية بين المديرين والمديرات في بعض المنظمات بمصر توصلت إلى النتائج التالية

- توجد فروق بين الرجال والنساء في مستوى الإدارة الدنيا في صالح الرجال وذلك على مختلف المقاييس الفرعية لمقياس مدى فعالية المدير أيضا في مستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة العليا

- التحليلات الإحصائية للفروق المذكورة أوضحت معنوية هذه الفروق على مختلف المقاييس الفرعية وعلى مختلف المستويات الإدارية وذلك بين المديرين والمديرات

1/6 تحليل الفروق المعنوية بين المديرين والمديرات في تفويض السلطات

ترجع هذه الفروق إلى عوامل نفسية بشكل أساسي، ذلك أن بعض النساء منخفضات الثقة بأنفسهن وبالتالي قد لا يكون لديهن ثقة بالغير ليفوضن سلطاتهن إليه، كما أن الخوف والقلق من الخصائص النفسية لدى عدد غير قليل منهن وبالتالي يتجنبن تفويض سلطاتهم لخوفهن مما قد يحدث من أخطاء من بعض الذين تم تفويض سلطات لهم.

ويمكن تفسير تلك الفروق المعنوية أيضاً على أساس بعضهن يرغبن في الاحتفاظ بكافة سلطاتهن الوظيفية لإشباع حاجات نفسية لدى بعضهن مثل حاجة إثبات الذات أو حب التسلط أو السيطرة أو انخفاض الرغبة في المخاطرة أو أن السلبية لدى بعضهن قد تجعلهن يفضلن استمرار الأمور على ما هي عليه حتى لو تعطلت أو تراكمت الأعمال.

ويمكن أن تفسر تلك الفروق المعنوية على أساس عوامل تنظيمية مكان تشغل غالبيتهم مناصب إدارية ثانوية وبالتالي ليس هناك ضغوط عمل أو لفظة خبرة بعض النساء في العمل الإداري وبالتالي بعضهن لا يعرفن كيف يفوضن بعض سلطاتهن.

2/6 تحليل الفروق المعنوية بين المديرين والمديرات في الاتصالات التنظيمية

ترجع هذه الفروق إلى العديد من العوامل، منها العوامل الاجتماعية خاصة عملية التنشئة والتدريب الاجتماعي للبيت منذ طفولتها وتأثيرات ذلك على تفاعلها مع جماعات العمل وتأثيرات ذلك على فعاليتها في الاتصالات التنظيمية بالإضافة إلى أن المكانة الاجتماعية للمرأة قد يكون لها تأثير في فعاليتها في الاتصالات التنظيمية ولعوامل أيضاً لها دورها في المساهمة في انخفاض فعالية المرأة في هذا الصدد خاصة المناخ التنظيمي والاتجاهات نحو المرأة في العمل والإدارة والتي عادة ما تتسم بالسلبية مما يجعل العديد من النساء يجدن صعوبة في هذا الصدد.

3/6 تحليل الفروق بين المديرين والمديرات في درجة الميل إلى التعقيدات

البيروقراطية

قد ترجع هذه الفروق إلى عوامل اجتماعية حيث لا يشجع تربية البنث على الاعتماد على النفس في اتخاذ القرارات حيث تدرب البنث - عادة منذ طفولتها المبكرة على أن تتلقى الأوامر من الغير وينتقل هذا النمط إلى مختلف مراحل حياتها الوظيفية وبالتالي فهي في مجال العمل، إما أن تستند إلى حرفة اللوائح والتعليمات والقوانين أو ترجع إلى رئيسها لتأخذ الرأي منه.

أيضا ربما يرجع هذه الفروق إلى عوامل عقلية حيث تتفوق النساء في القدرات الكتابية واللغوية، وهذا يجعل الكثير منهن يتركزن في الوظائف الكتابية والأنشطة الروتينية الأكثر استقرارا وبالتالي هذا يدعم اتجاهات بعضهن إلى السلوك البيروقراطي لأن هذه الأنشطة لا تشجع أو لا تحتاج إلى قدرات ابتكارية في مجال العمل.

يضاف إلى ذلك أن العوامل التنظيمية لا تساعد على تنمية المهارات الإدارية لدى النساء بشكل عام وهذا يجعلهن أكثر اهتماما باللجوء إلى اللوائح والقوانين.

4/6 تحليل الفروق بين المديرين والمديرات في فعالية العلاقات الشخصية في

التنظيم

ترجع هذه الفروق إلى عوامل اجتماعية بشكل أساسي حيث معايير السلوك الأنثوية التي يجب أن تلتزم بها النساء في المجتمع وفي المنظمات أيضا لا تشجع على ذلك، وهذا يؤثر على علاقاتهن الشخصية بأعضاء التنظيم مما يحد من درجة تفاعلهن مع التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، يدعم ذلك النظرة الاجتماعية لمكانة المرأة في المجتمع وأسلوب التنشئة والتدريب الاجتماعي، أيضا ذلك يجعل عدد غير قليل منهن أقل مهارة في تكوين الصداقات واستغلال الفرص

والتعاون مع فريق العمل الإداري وفي قوة علاقاتهم الشخصية ومدى النفوذ والقوة في التنظيم يضاف على ما سبق بعض العوامل التنظيمية والتي تكون لها تأثيرات سلبية وأيضاً بعض الخصائص النفسية لعدد غير قليل من النساء والتي لها أيضاً تأثيرات معاكسة على مدى فعاليتهم في علاقاتهم الشخصية والتعامل مع التنظيمات غير الرسمية في التنظيم.

5/6- تحليل الفروق بين المديرين والمديرات في اتخاذ القرارات

للعوامل التنظيمية تأثيرات سلبية على تنمية المهارة في اتخاذ القرارات لدى عدد غير قليل من النساء في العمل والإدارة، وربما لضعف فرص التدريب وتنمية مهاراتهم في اتخاذ القرارات أو لطبيعية الوظائف الثانوية التي يشغلها في كثير من المنظمات.

القيادة: هي عملية تأثير شخصي على مجموعة معينة في موقف معين توجيهاً لسلوكهم نحو إنجاز هدف معين، وتتركز بحوث ودراسات القيادة على عدد من النظريات الأكثر تعقيداً يجب تطويرها، ومحاولة دراسة إمكانيات القيادة حيث المتغيرات الشخصية ودينامكية التفاعل بين هذه المتغيرات.

وغالبية الأطر النظرية في بحوث القيادة وجهت نحو التطبيقات العملية في المنظمات للإفادة في

- اختيار الأفراد الأكثر فعالية لتولي المناصب القيادية بالمنظمات
 - وضع الأفراد في المناصب التنظيمية لتنمية قدراتهم القيادية
 - تدريب الأفراد على السلوك القيادي الفعال
 - دراسة المتغيرات المحيطة بالمنصب لتسهيل السلوك القيادي الفعال
- ولقد اتضح من نتائج الدراسات أن هناك صعوبات عملية في تطبيق نظريات القيادة بالمنظمات على أسس صحيحة و مراجعة مبسطة للنظريات المختلفة والعلاقات التي تمت دراستها والأسهم توضح المتغيرات الأساسية في عملية القيادة الفرد الذي يشغل دور قائد، الموقف الذي يعمل فيه القائد وفعالية القائد في نفس الوقت

هذا وسنحاول دراسة فعالية القائد من خلال تحليلنا لبضع المداخل أو المناهج الأساسية لدراسة القيادة

١- منهج السمات أو صفات القائد

يهتم هذا المنهج بالتركيز على خصائص أو صفات مميزة للقائد الناجح تجعله يختلف عن غيره من حيث أنه أكثر شجاعة وأكثر ذكاء، أكثر ثقة بالنفس، يؤثر على سلوك الآخرين وقيادتهم، وأكثر نشاطاً اجتماعياً ومتعاوناً وله شعبية بالإضافة إلى صفات جسمانية تختلف عن الآخرين وفي هذا المنهج أخذت البحوث اتجاهين، الاتجاه الأول للبحوث حاول دراسة ومقارنة سمات الأشخاص القياديين وسمات الأشخاص غير القياديين - أما الاتجاه الثاني فقد حاول دراسة القادة الأكفاء والقادة غير الأكفاء غالبية الدراسات الخاصة بالاتجاه الأول لم تستطع أن تجد سمات واضحة تميز القادة من التابعين وكل ما هناك أن بعض القادة يتميزون بأنهم أطول، أكثر براعة، أكثر ذكاء، وأكثر ثقة بالنفس عن غير القادة مع ذلك فهناك ملايين الناس لديهم هذه الصفات ولكنهم ليسوا قادة، كما أنه من المحتمل أنه عندما يتولى شخص ما منصباً قيادياً أن يكون أكثر حزمًا وأكثر ثقة بالنفس وهذا ليس بالضرورة دليلاً على قدراته كقائد وفيما يتعلق بالاتجاه الثاني وهو الخاص بسمات القادة الأكفاء، فلقد فشلت الدراسات في هذا المجال أن تحدد ما هي السمات المرتبطة بالقائد الناجح بمعنى أوضح وجد أن المدير الناجح هو الذي يستغل صفاته الشخصية لمواجهة احتياجات الموقف الذي يواجهه

4 منهج أسلوب القيادة

بعد أن انضج بالدليل أن القائد الفعال لا يرتبط بسمات مميزة فإن الباحثين حاولوا تحديد السلوك الذي يجعل القادة أكثر فعالية، أو بمعنى آخر محاولة تحديد ماذا يفعل القائد الفعال، وكيف ينفذ المهام ٩ وهناك جانبين لدراسة سلوك القادة، الجانب الأول وهو خاص بوظائف القائد والجانب الثاني وهو خاص بنمط القائد.

1/3 وظائف القائد

تتخلص وجهة النظر في هذا الجانب أنه من أجل أن تعمل الجماعة بفعالية، فإن القائد يجب أن يؤدي وظيفتين رئيسيتين، وظيفة حل المشكلات وتشمل اقتراح الحلول وتقديم المعلومات والآراء، والوظيفة الثانية اجتماعية وتشمل أي شئ يساعد الجماعة في أداء عملها بسهولة أكثر

ولقد أوضحت نتائج الدراسة في هذه الصدد أن أغلب الجماعات الفعالة تساهم أو تتقاسم مع القائد المهام التي تقوم بها وأيضا يشاركون في تادية الوظيفة الاجتماعية

2/3 نمط القائد

الجانب الثاني في دراسة سلوك القائد يركز على النمط الذي يستخدمه القائد في قيادته للمرؤوسين، الباحثين درسوا نمطين أساسيين نمط الاهتمام بالعمل ونمط الاهتمام بالعاملين.

ففي نمط الاهتمام بالعمل، المدير يهتم بأداء العمل بشكل أساسي أكثر من اهتمامه بتنمية مرؤوسين وهي نمط الاهتمام بالعاملين المدير يحاول حفز العاملين أكثر من الرقابة عليهم حيث ويشجعهم على أداء عملهم ويسمح لهم بالمشاركة ويحترم العلاقات مع الأعضاء المجموعة، الباحثين في جامعتي أوهايو ومتشجان وأيضا كتاب الإدارة مثل بليك وموثون وليكزرت حاولوا تحديد هذين النمطين للقيادة والذين يقودا إلى أداء أفضل

2/2/1 دراسة جامعتي أوهايو ومتشجان في القيادة

دراسات الباحثين في جامعة أوهايو أوضحت أن سلوك القائد يمكن تقسيمه إلى عاملين أساسيين الأول هو إنشاء هيكل الاهتمام بتخطيط العمل والإجراءات والمهام والثاني هو الاعتبارات الإنسانية حيث الاهتمام وصيانة العلاقات

ولقد وجد أن معدلات دورات العمالة انخفضت وتزايد رضا العاملين تحت قيادة المدير الذي يهتم بالاعتبارات الإنسانية، بينما القائد الذي يهتم بالعمل فقط فقد كان هناك ارتفاع في معدل دوران العمالة وتزايد شكاوى العمال وفيما يتعلق بدراسة جامعة متشجان، فقد كان هناك تشابه في النتائج ولقد كان النتيجة الأساسية هي وجود محور واحد، طرفه الاهتمام بالإنتاج والمحور الثاني الاهتمام بالعاملين، فالمدير الذي يهتم بالإنتاج يضع معايير جامدة للعمل ويضع رقابة تامة على العاملين أما المدير الذي يهتم بالعاملين فإنه يشجع المرؤوسين على المشاركة في وضع الأهداف والقرارات الأخرى المتعلقة بالعمل ويسعى إلى وجود ثقة واحترام بينه والمرؤوسين

2/2/2 دراسة الشبكة الإدارية

تحدد الشبكة الإدارية خمسة أنماط لسلوك المديرين وهي تعتمد على الأساليب المختلفة لمعالجة درجة الاهتمام بالعاملين وذلك على النحو التالي: أنماط القيادة طبقاً لدراسات جامعة أوهايو

(مرتفع)

- اهتمام كبير بالعمل والمهام واهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية
- اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية
- اهتمام أقل بالعمل والمهام
- اهتمام كبير بالعمل واهتمام أقل بالاعتبارات الإنسانية

(منخفض)

- اهتمام أقل بالعمل واهتمام أقل بالاعتبارات الإنسانية

- الاهتمام بالعمل والمهام

(مرتفع) (منخفض)

- نمط 1 أو 1 للإدارة ويتميز باهتمام قليل بالعمل واهتمام قليل بالناس

- نمط 9 أو 1 للإدارة ويتميز باهتمام كبير بالناس واهتمام قليل بالعمل

- نمط 1 أو 9 للإدارة ويتميز باهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالناس

- نمط 5 و 5 للإدارة ويتميز باهتمام نشط بالعمل واهتمام وسط بالناس

- نمط 9 و 9 للإدارة ويتميز باهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالناس

ويعتبر النمط 9 و 9 للإدارة هو أكثر الأنماط فعالية إلا أنه من المعتقد

وكما أوضحت العديد من نتائج الدراسات في مجال القيادة الإدارية أن العوامل

الموقفية تؤدي دورا هاما في فعالية القائد والمجموعة

وتعتبر دراسة الشبكة الإدارية امتداد لحقل من دراستي جامعتي أوهايو

ومتشجان حيث أن كل أن كل بعد من أبعاد القيادة لا تمتلئ نقطة واحدة، ولكن

عدة نقاط أساسية من المديرين وبرغم أن هذه النظرية تلقى قبولا واسعا إلا أن

الفحص الدقيق لافتراضات هذه النظرية عن أنماط سلوك المديرين تشير إلى عدم

صحة هذه النظرية

3- المنهج التفاعلي

يشير هذا المنهج إلى أن فعالية القائد لا تتحدد فقط على أساس الصفات

الشخصية والخصائص الموقف وإنما هي محصلة التفاعل بين الصفات الشخصية

للقائد والموقف، ومن هذه الدراسات

1-3 النموذج الموقف للقيادة

يفترض هذا النموذج أن كفاءة أداء أية جماعة تتوقف على التفاعل النمط القيادي لرئيس الجماعة من ناحية، وطبيعة الموقف، وعلى ذلك فإن القيادة الفعالة لا ترتبط بأبعاد القيادة وحدها ولا بطبيعة الموقف وإنما هي محطة التفاعل بينهما وفي التطبيق العملي لهذا النموذج، تشير إحدى الدراسات إلى أن هذا النموذج لا يقدم حلالاً مناسباً لمشكلات القيادة الإدارية لصعوبات استخدامه عملياً، ويؤيد ذلك دراسة أخرى توصلت إلى نتيجة مؤداها أنه ينبغي تبسيط نموذج فيدلر حتى يكون جيداً ويمكن استخدامه عملياً

2/3 نظرية فعالية ذات الأبعاد الثلاثة (نموذج ريدن)

نموذج ريدن يستخدم نفس الشبكة الإدارية على أساس المادة الخام الرئيسية لنظريته وأضاف لها بعد ثالثاً مما جعلها ذات أبعاد ثلاثة وهذا البعد الثالث هو مفهومه للفعالية، والذي يعرفه بأنه الدرجة التي يحقق فيها المدير المخرجات المطلوبة من منصبه.

3/3 نظرية دورة حياة القائد (نموذج هيرسي وبلاينكارد)

تعتمد هذه النظرية على نظرية فعالية القائد ذات الأبعاد الثلاثة إلا أن أدوات القياس في هذه النظرية مختلفة، كما أن تحليلهم مختلف وتشمل أدوات القياس ثلاث فئات، الأولى تقيس النمط القيادي للمدير وتفترض أن هناك أربعة أنماط رئيسية لسلوك القائد والقائمة الثانية تستخدم في عملية التغذية العكسية بالمعلومات عن النمط القيادي للقائد عن طريق الزملاء والرؤساء والقائمة الثالثة تحدد النمط القيادي للقائد من وجهة نظر المرؤوسين وتفترض النظرية أيضاً أن درجة نضوج المرؤوسين تتطلب سلوك قيادي بدرجات مختلفة من الاهتمام بالمهام والاهتمام بالعلاقات

ونعتقد أن هناك صعوبات عملية في قياس نضج المرؤوسين، كما أن درجة نضجهم قد تكون متباينة داخل المجموعة الواحدة، وفيما يتعلق بقياس نمط

القائد فإنه بالإضافة إلى صعوبة ذلك عمليا، فإنه لا ينبغي الاعتماد على نتائج عملية القياس هذه، حيث قد يختلف المرؤوسين فيما بينهم في تقييمهم لنمط قائدهم كما قد تتأثر عملية التقييم بنواحي شخصية وليست موضوعية من جانب المرؤوسين أو المرؤوسين لسبب أو لآخر. كما أن تقييم الرؤساء لنمط القائد قد تختلف عن تقييم الزملاء لنمط زميلهم وبالتالي هناك صعوبات عملية فيما يتعلق بتحديد نمط القائد باستخدام هذه النظرية

4 نظرية المدير الفعال

من نتائج الدراسات السابقة يتضح أن هناك صعوبات في التطبيق العملي لهذه النظرية، وهناك دراسة أخرى في البيئة المصرية وهي نظرية المدير الفعال للدكتور الهواري

ولقد كانت الدراسات السابق الإشارة إليها وغيرها في مجال القيادة الإدارية هي المادة الخام التي اعتمد عليها في بناء افتراضاته الخاصة بأنماط المديرين ومدى فعاليتهم، حيث يرى أن هناك خمسة أنماط قيادية للمديرين بعضها فعال تحت ظروف معينة وبعضها غير فعال إطلاقا وكل نمط من هذه الأنماط له مجموعة افتراضات سلوكية ثابتة وهذه الأنماط هي

1 نمط المدير

هو نمط المدير المتهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس، الشئ الذي يسيطر على عقله هو العمل وله أولوية من بين الأولويات الأخرى، لهذا يكون لديه اهتمام كبير بتخطيط العمل وتنظيمه ورقابته بحيث يكون الصراع الإنساني أقل ما يمكن

2 نمط المديرين

هو نمط المدير المهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل والشئ الذي يسيطر على عقله هو الناس أكثر من أي شئ آخر فالتناس لهم أولوية أولى من بين الأولويات.

الأخرى ولهذا لديه اهتماما كبير بالناس وبالعلاقات الطيبة بحيث تؤدي إلى ظروف ودية مريحة في المنظمة وفي إيقاع العمل

3 نمط سجين

هو نمط المدير المتهم قليلا بالعمل وفي نفس الوقت متهم قليلا بالناس أن الشئ الذي سيظهر على عقله هو البقاء على قيد الحياة وذلك يمثل عنده أولية أولى هذا فهو أقل اهتماما بالعمل وبالتالي بالقدر الذي يخلو عن المسؤولية فقط لضمان البقاء في الوظيفة

4 نمط المدير عن

هو المدير الذي يأخذ حلا وسطا في اهتمامه بالعمل وبالناس في نفس الوقت والحل الوسط له أولوية أولى على أي شئ آخر، ولهذا لديه اهتمام متوازن بالعمل والناس من أجل تحقيق أداء مقبول وعلاقات مقبولة

5 نمط المدير عن

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل كثيرا وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيرا من خلا نسج احتياجاتهم مع احتياجات المنظمة. وبالرغم من أهمية نظرية المدير الفعال إلا أنه لم يتم إجراء دراسات تطبيقية في البيئة المصرية تثبت صحة هذه النظرية - وذلك على قدر معلوماتنا وربما وجهت إليها نفس الانتقادات التي وجهت إلى مختلف الدراسات التي سبقت الإشارة إليها في مجال القيادة الإدارية حيث هناك تشابه بدرجة أو بأخرى مع دراسات الشبكة الإدارية وجامعتي أوهايو ومنتشجان أن ونظرية فعالية القائد ذو الأبعاد الثلاثة بالإضافة إلى التشابه مع دراسة الشبكة الإدارية إن الروح القيادية لا تأتي مع الإنسان بالوراثة، بل يكتسبها مع الوقت طوال مسيرته المهنية إذا حُكَّت تسعى لتعزيز مهاراته القيادية، عليك أن تجتهد وتعمل لتطوير قدراتهم، وعلى تنمية حس المسؤولية والإبداع فروح القيادة يجب أن تكون

صفة يتمتع بها كل شخص يطمح للوصول إلى مراتب متقدمة في عمله، وإلى ثبوت أعلى المناصب

بُعد في الرؤية

أسع إلى خلق رؤية أو خطة جديدة للشركة التي تعمل فيها حدد الأهداف التي ترغب بتحقيقها ضمن إطار زمني معين، وارسم اتجاهها واضعاً لها تميز خلال اجتماعات العمل واشرح أفكاراً جديدة بكل ثقة وجراءة لتلفت نظر رب عملك وفي حال أنك الفرصة لقيادة مشروع ما، استغلها إلى آخر رمق وأعط أفضل ما عندك لأن الحياة هي مجموعة من الفرص إذا أحسنت استغلالها نجحت، وإذا فشلت في الاستفادة منها، سيفوتك القطار

التواصل

تواصل مع الأشخاص الذين تعمل معهم وأطلعهم على خططك لإنجاح المشروع، والهدف الذي تطمح إليه، وآلية تحقيقه ناقش بشكل مباشر ومنفتح كل الشكوك والأسئلة المطروحة واحرص على أن تكون علاقتك جيدة مع كل أعضاء فريق العمل، لأن العمل الناجح يحتاج إلى فريق متناسق يعمل بكل حماس وبروح واحدة.

حسن التنظيم

من المستحيل أن تكون قائداً بكل ما للمصكمة من معنى إذا لم تكن تتمتع بحسن التنظيم حدد هدفك، ونظم الشؤون المالية والموارد البشرية التي تحتاج إليها، استناداً إلى مهارات أعضاء فريق عملك كما يمكنك الاستعانة بنصائح وإرشادات زملائك ليشعروا بأن مشاركتهم في المشروع لها قيمة كبيرة، وأن آراءهم تؤخذ بعين الاعتبار

اللمسات الأخيرة

نقدَ خطّتك حتى النهاية واستخدم كلَّ السَّبل لحلِّ الصعوبات والعقبات التي قد تواجهها وفي حال شعر عناصر فريق العمل بالإحباط، حافظ على إيجابيتك وأيقظ فيهم روح الحماس وتذكّر أنّ سرَّ النجاح يكمن في اللمسات الأخيرة هل تعتقد أنك شخص قيادي؟ إذا كانت إجابتك بنعم، فما المهارات التي ينقصك تعلمها لتصبح قائداً أفضل لفريق أكثر نجاحاً؟ وإذا كانت إجابتك بلا فهل تعتقد أنه يمكنك اكتساب هذه المهارة؟ كثير من الناس يعدون أنفسهم أتباعاً لا قادة، ولكنهم يكتشفون أنهم قادة تاجعون عندما يخوضون شيئاً يحبونه بشدة

إن هذا يقودنا إلى السؤال التالي

هل القادة يولدون أم يصنعون؟

تعالوا أولاً نتفق على معنى (القيادة) إن القيادة هي مساعدة مجموعة من الأشخاص على أن يندمجوا معاً في عملية تحديد رؤية وأهداف والتحرك نحوها والقيادة في حد ذاتها تتكون من مجموعة من المهارات والصفات التي باكتسابها يمكنك أن تصبح قائداً نعم، هناك بعض الناس يولدون قادة بطبيعتهم، ولكن يحتاجون إلى صقل مهاراتهم القيادية وإلى البيئة المناسبة التي تظهر فيها شخصياتهم القيادية وعلى الرغم من ذلك، فإن أي شخص يمكنه أن يصبح قائداً طالما أن لديه الرغبة الصادقة في ذلك والاستعداد لبذل الجهد من أجل تحقيق هذا الهدف

ما الفرق بين القيادة والإدارة؟

قبل الحديث عن مهارات القيادة، نود أن نشير إشارة سريعة إلى الفرق بين القيادة والإدارة لأن المفهومين قد يختلطان عند البعض نركز القيادة على العلاقات الإنسانية والاهتمام بأعضاء الفريق كمشور وتهتم بالمستقبل والتخطيط طويل المدى، وبحل المشكلات المزمّنة بينما الإدارة

تركز على الإنجاز والالتزام باللوائح والنظم، وتهتم بالإنجاز في الوقت الحاضر والتخطيط قصير المدى، ويحل المشكلات العارضة

كيف تنمي مهاراتك القيادية؟

إن اكتساب مهارات القيادة لا يتم في أسبوعين بمجرد اكتساب المعرفة النظرية عن معنى القيادة ومهاراتها وإنما يتم ذلك من خلال الممارسة العملية لما تعلمته، ومن خلال المحاولة والخطأ

1. تعلم التخطيط

ذات يوم، جلس الطرماح بن حكيم الطائي الشاعر إلى الناس، وطلب منهم أن يسألوه عن غريب اللغة مخبراً إياهم أنه قد أحكمها كلها. فسأله أحدهم عن معني (طرماح) فلم يستطع الرد مع أنه اسمه لذا، قبل أن تقوم مع أفراد فريقك بتحديد الرؤية والأهداف، فإن عليك أن تحدد رؤيتك وأهدافك الشخصية أولاً، ثم تتبع نفس الخطوات لوضع خطط الفريق

حدد رؤيتك - الرؤية هي الدور الذي تعتقد أنك قد خلقت من أجل أن تقوم به في الحياة، فقد تعتقد أنك خلقت من أجل تعليم الناس أو نصرة المظلومين أو غير ذلك

من الأسئلة التي تسألها لنفسك وتعينك على تحديد الرؤية

ما الذي كنت سأفعله حتى لو لم أحصل على مقابل؟

ما الذي سأفعله لو بقي لي (٦) أشهر فقط لأعيشها؟

حدد أهدافك: حدد الخطوات التي ستقربك من رؤيتك ثم هنت هذه الخطوات إلى أخرى أصغر منها بحيث يكون لديك تصور عما تريد إنجازه على المدى البعيد، وبحيث تخطط لكل يوم بعض الخطوات التي تأخذك نحو هذه الأهداف

رتب أولوياتك إن الأوقات أقل من الواجبات لذا، أعط مزيداً من الاهتمام لما سيحدث الفرق الأكبر في حياتك

وتذكر أن التخطيط عملية مستمرة، فهو ليس مرحلة تأخذ وقتها وتنتهي ولا تعود إليها ثانية وإنما الخطط قابلة للتعديل على حسب ما يتضح لك من مدى نجاح الخطة الحالية أثناء تنفيذها، وعلى حسب ما يطرأ من مستجدات

2. القدرة على التحفيز

لا تتوقع أن يضحّي فريق العمل بوقته دون مقابل وبالتالي على كل قائد أن يُشجّع فريق العمل الذي يشرف عليه عبر تقديم مكافأة ما، بهدف تحفيزه على العمل، وتشجيعه على تحقيق الأهداف المرجوة طلباً المكافآت المالية هي من أبرز المحفزات الفعّالة لتشجيع فريق العمل على إحراز الجهود اللازمة، كما أن المجاملات والإطراءات سنسأهم حتماً برفع معنويات الفريق.

التحفيز: هو وصول الفرد إلى حالة الشغف واللهفة والسرور بعمله بحيث يتحرك لأدائه ذاتياً وعلى قدر قدرتك على تحفيز أفراد فريقك، ستكسب حبهم وولاءهم وإنتاجهم.

تقابل:

لقد خلق الله الليل والنهار، والشتاء والصيف، والعسر واليسر لذا، تذكر أن المشكلات هي مجرد مرحلة مؤقتة وأنه لا بد أن يعقبها الفرج إذا علمت ذلك، فإنه من الذكاء أن تنظر إلى المشكلات على أنها فرص للتعلم ولاكتشاف نفسك والآخرين جانب آخر للتفاؤل هو أن تتقابل بالناس، وألا تفقد الأمل فيهم وأن تظل تجرب مختلف الطرق التي تمكنتك من استئارة أفضل ما لديهم

تعلم كيف تحفز نفسك وذلك انطلاقاً من مبدأ أن فاقد الشيء لا يعطيه وقدرتك على تحفيز نفسك تبدأ من معرفتك لرسالتك في الحياة، وسعيك نحوها وفق خطة عمل واضحة، وثقتك بنفسك، ومعا يعينك على ذلك أيضاً أن يكون لك قدوات في الحياة تتعلم منهم وتسعى إلى محاكاتهم في صفاتهم الحميدة

اعرف مفاتيح أعضاء فريقك. كما أن لكل باب مفتاحاً يفتحه، فإن لكل منا مفتاحاً، بل عدة مفاتيح، يستحث طاقاته ويدفعه إلى بذل أفضل ما عنده فأحدهم مفتاحه الحصول على لقب، وآخر مفتاحه تذكيره بالرؤية المستقبلية وثالث مفتاحه الحوافز المادية، وهكذا

تصيد إنجازات الآخرين

على الرغم من أن الكلمة الطيبة أمر سهل ولا يكلف شيئاً، إلا أننا لا توليه الاهتمام الكافي، هذا على الرغم من أن الكلمة الطيبة لها أثر كبير على النفس إلى درجة أنها قد تغير حياة الإنسان، وليس هذا بمبالغة لذا، تصيد إنجازات الآخرين، مهما كانت صغيرة، وأثن عليها بما يتناسب مع حجمها بلا إفراط أو تفريط، وحتى تضمن ذلك، أثن على نقاط محددة، فلا تقل (إن عملك عظيم) ولكن قل (أعجبني أنك استطعت إنجاز العمل في الوقت المحدد)، أو (أحييك لأن رسالتك كانت خالية من الأخطاء اللغوية)

أحرص على وضوح الرؤية والأهداف لكل أعضاء فريقك ذكركم بها باستمرار، وساعدهم على تحديد الأهداف القريبة وفهم دورهم في تحقيقها اعطِ الجرعات المناسبة من التشجيع والتوجيه على قدر موقع الشخص من الكفاءة والثقة بالنفس المقصود من التشجيع رفع معنويات الشخص، والمقصود من التوجيه بيان الخطوات المحددة التي من خلالها يتم إنجاز الأعمال فإذا قلت كفاءة الشخص، احتاج إلى جرعة أكبر من التوجيه وإذا قلت ثقته بنفسه، احتاج إلى جرعة أكبر من التشجيع وأحرص عندما توكل مهمة ما إلى أي من أفراد فريقك أن تعطيه الصلاحيات التي تمكنه من أداء ما كلفته به

4. اصنع كتبائهم بنفسك

عندما تشتري أي جهاز يكون معه كتيب يبين أجزاءه، ويشرح كيفية تركيبه واستخدامه، والتعامل مع المشكلات المتعلقة به، إذا كان الأمر كذلك مع الآلات الصماء، فإن البشر أولى بفهمهم حتى تستطيع التعامل معهم بالطريقة

المناسبة، وإسناد المهام التي تلائم قدراتهم وتفضيلاتهم ومع أنك تتسلم هذه الكتيبات مع أي جهاز تشتره، فإن الأمر يختلف مع أعضاء فريقك إذ أنك لن تتسلم كتيباً جاهزاً مع كل عضو نضمه إلى فريقك ولذا، فإن عليك أن تصنع أنت هذا الكتيب عن كل عضو في فريقك، تكتب فيه نقاط قوته، ونقاط ضعفه مهاراته، مفاتيح تحفيزه، طباعه أو صفاته، وملاحظات عامة وأي أقسام أخرى ترى أنت إضافتها وللتعرف على هذه الأمور

أسأل: الأسئلة التي تشجع أفراد فريقك على الكلام وتعينك على

معرفتهم، مثل كيف تقضي عطلة نهاية الأسبوع؟ ما الأكلات التي تفضلها؟ يمكنك أن تجعل ذلك في شكل لعبة مثل (العبة الزجاجية)، كل ما تحتاجه لهذه اللعبة زجاجة (يمكنك استبدالها بقلم) وفردين على الأقل، لف الزجاج على شيء مسطح ومتسع كعارض أو مكتب أو مائدة، بحيث يقوم من تشير إليه الزجاجية من ناحية الغطاء بسؤال الشخص الذي تشير إليه الناحية الأخرى من الزجاجية إنها لعبة ممتعة جداً.

استمع لهم جيداً:

فلا تقاطع، وأجل التفكير في الرد حتى ينتهي المتحدث من حديثه وأقرأ تعبيرات الوجه ولغة الجسد ونبرة الصوت، فهي توصل رسائل قد لا توصلها الكلمات وإذا لم تفهم شيئاً، فاسأل عنه. لاحظ ردود أفعالهم تجاه المواقف والأحداث والمشكلات.

4. اعرف نفسك وتعلم باستمرار

إذا كان من الضروري لك كقائد ناجح أن تعرف أعضاء فريقك، فإنه من الأولى أن تهتم بمعرفة نفسك التي بين جنبيك قد تتساءل إن معرفتي لنفسي هي أمر شخصي لا علاقة له بالعمل؟ أقول لك إن الإنسان كل لا يتجزأ، ومعرفتك بنفسك سوف تساعدك على أن:

تعمل باستمرار على معالجة نقاط ضعفك التي قد تؤثر بالسلب على أدائك في الفريق، وتسعى إلى اكتساب المهارات التي ترفع من مستوى هذا الأداء. تكون قدوة لأفراد فريقك في التطوير والتعلم فيرتفع مستوى الفريق ككل، تعرف المهام التي تسندها إلى نفسك، وتلك التي يفضل أن تسندها إلى غيرك أو تفوضهم فيها.

5. ثق بنفسك

تذكر أن الله قد خلقك لتقوم بدور ما في هذه الحياة ومتحك من الإمكانيات ما يعينك على القيام بهذا الدور احرص على معرفة هذا الدور اكنشف ما حياك به الله من كنوز بدلك. طور نفسك باستمرار حدد أهدافاً واسع إلى تحقيقها ولا تفقد ثقتك بنفسك أبداً مهما أخطأت، فالخطأ أمر بشري لذا تعلم من أخطائك وتعلم كيف تتعامل مع مشاعرك السلبية حتى تنهض وتواصل طريقك نحو أهدافك

6. تعلم كيف تتعامل مع المشكلات

كما أسلفنا عند الحديث عن التحفيز، فإن المشكلات أمر لا بد من وقوعه وأنه من الذكاء أن تحولها إلى فرص للتعلم وتطوير الفريق، هذا إن تعاملت معها بشكل سليم وعملت على حلها من جذورها أما إن أهملتها، فسوف تضعف من فعالية الفريق.

- فكيف إذن تتعامل مع المشكلات بشكل يساعد على نمو الفريق؟
- تأكد من معرفة جميع أفراد الفريق لجوانب المشكلة بوضوح
- استمع إليهم للتعرف على آرائهم، واحتياجاتهم ومخاوفهم
- فكر معهم في حلول مقترحة للمشكلة
- اتفق معهم على الحل النهائي الذي يحقق مصلحة الفريق ويرضي جميع الأطراف بقدر الإمكان.

7. انقدهم نقداً بناءً (أسلوب الساندويتش):

إن النقد أمرٌ لا بد منه لأننا بشر نصيب ونخطئ، ومن المهم أن نتعامل مع الأخطاء والسلبيات ولا تتجاهلها حتى لا تتفاقم وتسبب في حدوث المشكلات وسوء العلاقات بين أفراد الفريق الواحد

وحتى يكون النقد بناءً، اتبع الخطوات التالية

- أثنِ على أعمال جيدة قام بها الشخص أو على سلوكيات حسنة يقوم بها فكان يكون مثلاً ممن يتحكمون بأنفسهم عند الغضب
 - قدم ملاحظاتك على السلبيات المتعلقة بالمهمة أو العمل وليس على الشخص نفسه، واقترح عليه وسائل للتحسين مثال (كان بالخطاب عدة أخطاء إملائية لذا أقترح عليك أن تراجع الخطاب عدة مرات بعد كتابته، وأن تستعين بالتدقيق الإملائي بالكمبيوتر)
 - أثنِ مرة أخرى على أعمال الشخص أو سلوكياته الحسنة
- وحتى ينجح أسلوب الساندويتش، فراع أن يكون كلامك، سواء بالثناء أو بالمدح محدداً وموجهاً إلى المهام لا الأشخاص وكن صادقاً، لأن ما يخرج من القلب يصل إلى القلب، وما يخرج من اللسان لا يتجاوز الأذان. والناس قادرون على تمييز الصدق من الكذب

8. تعلم خطوات اتخاذ القرار

- حدد الموقف أو المشكلة بوضوح ودقة لأن عدم الوضوح أو الوصف الخاطئ سوف يؤدي إلى اتخاذ القرار الخطأ
- حدد البدائل المتاحة لحل المشكلة
- قيم البدائل عن طريق كتابة الفرص والمخاطر المحيطة بكل بديل
- عد إلى ما كتبت، واستبعد البدائل غير الملائمة، ثم قارن بين البدائل المتبقية وأعد قراء، ما كتبت عن كل بديل وعدل فيه إن احتاج إلى تعديل

- اترك الأمر فترة والنشغل بأمور أخرى تماماً لا علاقة لها بموضوع القرار عندما تعود إلى الموضوع مرة أخرى، ستجد الأمور واضحة وستتخذ القرار السليم إن شاء الله
 - نفذ القرار متجنباً التردد والتسويف، وتابع التنفيذ
 - واحرص على مشاوره أفراد فريقك عند القيام بالخطوات السابقة وخاصة بالنسبة للقرارات التي تؤثر عليهم حتى تضمن التزامهم.
- إنني على ثقة من أنك تملك بعض هذه المهارات. اعمل على تنميتها وسوف تتلشى نقاط الضعف تلقائياً وتدرجياً ولا تقل أنك لست بشخصية قيادية، فقد ظن كثير من الناس ذلك ثم اكتشفوا العكس.
- لقد حث الإسلام على إحسان العمل حتى جعل أعلى درجات الإيمان هو الإحسان عندما يؤدي العامل عمله مستحضراً رقابة الله حتى ولو غاب رئيسه أو مشرفه في العمل قال تعالى (وأحسنوا إن الله يحب المحسنين) وقال الرسول عليه السلام "إن الله كتب الإحسان في كل شيء، فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة، وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة، وليحد أحدكم شفرته، وليرح ذبيحته
- والرسول ﷺ يأمرنا بإتقان العمل حينما يخبرنا أن الطريق إلى محبة الله للعبد تمر بإتقانه لعمله عن عائشة رضي الله عنها أن النبي صلى الله ﷺ قال "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" وبالتالي فإن إجادة العمل هي تلبية لأوامر الشريعة الغراء وضرورة تقتضيها مصلحة العمل وهذا يتطلب قدوة عملية تتمثل في القائد. كما كان الرسول ﷺ في هديه وسيرته مثلاً أعلى يحتذي في جميع جوانب حياته: إذ إن إتقان العمل من ثوابت حياته. فجاء الصباحابة أفضل جيل وحقق أكبر الانجازات في التاريخ في زمن وجيز وبمستويات عالية من الأداء.

مدخل

تعتبر القيادة ذات أهمية بالغة فيما يخص بادخال وتنفيذ إدارة الجودة الشاملة إن الملاحظ للوضع الإداري الحالي في ظل تنامي ظاهرة العولمة ودخول

القيادات الإدارية في تحديات القرن الحادي والعشرين، وازدياد المنافسة، ليجد أن الأساليب الإدارية التقليدية لم تعد مجدية، وأن القائد الإداري لكي يظل متميزاً ويبقى المؤسسة التي يقودها في إطار المنافسة فإنه سيطوي صفحاته التقليدية القديمة. ويبدأ بنهج الأساليب الإدارية الحديثة، والتي أثبتت التجارب نجاحها في القطاعات العامة والخاصة. إذا ما طبقت بشكلها الصحيح ووفق منهجها العلمي والعملية. ولعل من أهم هذه الأساليب أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وأسلوب إعادة هندسة نظم العمل وغيرها

تحقيق الجودة يتطلب قائداً ذا جودة

من المؤكد أن نجاح عملية إدارة الجودة الشاملة يعتمد بدرجة كبيرة على التزام كامل من الإدارة وتوفير النوع المناسب من القيادة ويجب أن تخضع عملية اختيار قادة إدارة الجودة الشاملة بشكل خاص لمقاييس دقيقة بالتنسبة لنوعيات القيادة

ويجب أن تُناط قيادة عملية تنفيذ الجودة بشخص واع تماماً بالجودة الشاملة ويُفهم أن الجودة تشمل كافة الأنشطة والمهام أي أن الشخص الذي سيقود الجودة يجب أن تتوفر لديه الشخصية المؤثرة والنشاط والرؤية الواضحة لعملية تحقيق الجودة، فيدون إعطاء مثال من خلال المثابرة والتصميم للحصول على الأشياء الصحيحة من البداية لا يستطيع قائد الجودة أن يوجد في الموظفين الإحساس المناسب بالجودة

وتحتاج قيادة برنامج الجودة أيضاً للسمات العامة التي ترتبط بالقيادة مثل الخبرة والمنافسة والاستقامة والثبات على المبدأ والثقة العالية.

وبشكل أساسي الجودة جزء من مكونات القيادة الناجحة أي أن القيادة وإدارة الجودة مفهومان مترابطان لا يمكن فصلهما عن بعض ولا يمكن اعتبار عملية الجودة أنشطة منعزلة عن باقي أعمال المؤسسة بل تشكل جزءاً ضرورياً من

أعمالها ومن ناحية أخرى، لا يمكن تحسين الجودة بدون قيادة فعالة مفوضة من الإدارة العليا

من هم القادة الذين سيطبقون إدارة الجودة الشاملة؟ وما هي الخصائص التي يجب أن يتحلوا بها؟ وما هي الصفات التي تمكنهم من التصدى لما يترقبهم من عواصف تطويرية وتحولية؟ كيف سيقومون بدور التغيير ويساهمون فيه، وبأي سلاح سيتسلحون؟

توجد عناصر أساسية لا بد أن تتواجد في كل قائد، أي في كل منخذ قرار له مسؤولية وسلطة يؤثر في بيئته الداخلية والخارجية ويتأثر بها، عناصر سيكون وجودها مهماً لمواجهة ما يترقبنا من متطلبات وتحديات وظمومات

شروط القائد الفعال أو ما يُعرف بالقائد المدير

- القدرة
- الرغبة
- الاعتراف الرسمي
- الاعتراف القاعدي

أولاً القدرة على القيادة لتحقيق الجودة الشاملة تشمل عدداً من الصفات والخصائص

(إن خير من استاجرت القوي الأمين)

أ- القدرة على التحليل:

ومصدر هذه القوة هو القدرة على جمع أكثر وأجود ما يمكن من المعلومات والقدرة على تحليلها واستعمالها لاتخاذ القرارات، وكلما ارتفعت جودة وكمية وحسن استعمال هذه المعلومات الكمية والنوعية الداخلية والخارجية قلت نسبة الخطأ (التي لا يمكن إلغاؤها؛ إذ الكمال لله وحده)، وقلت بذلك نسبة عدم التأكد (ولا وجود لمستقبل في حالة التأكد تام ولو كان على المدى القصير؛ إذ لا يعلم الغيب إلا الله) وقلت بالتالي نسبة المخاطرة قال تعالى: يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن

جَانَكُمْ فَاسِقٌ بَنِيًّا فَتَبَيَّنُوا^{١٦}، قَالَ تَعَالَى قَالَ سَتَنْظُرُونَ أَصْدَقْتُمْ وَلَمْ كُنتُمْ مِنَ الْكَاذِبِينَ^{١٧}

2- القدرة على الابتكار والتغيير:

الانتقال من مستوى جودة إلى مستوى أعلى منه يتطلب إبداعاً إن الإبداع يُعدّ من أبرز أسباب عطاء وتمايز مجمل الحضارات قديمها وحديثها، ويقدر حجم ودرجة الإبداع والاهتمام به في الأمة يكون بمستوى تلك الأمة وتطورها وقدرتها على المنافسة والتفوق (الطريق إلى الإبداع المشيق ص 24).

قال الشاعر

وإني وإن كنتُ الأخيرَ زمانه لا تَبْ بما لم تستطعهُ الأوائلُ

3- بُعد النظر:

من المهام الأساسية لكل قائد هو النظر للمستقبل والتنبؤ والتخطيط على المدى القصير والطويل يستعد لتتبع نظامه مسبقاً الأحداث. مديراً لإجراءات وسياسات وإستراتيجيات جديدة التقادي العثرات والصعوبات يقول (بيتر بلوك Beater Block) عن الرؤية أنها تعبيرنا العميق عما نريد إنها المستقبل الذي نفضله، الحالة التي نتمناها، الحالة المثالية، تعبير عن التفاؤل إنها تعبر عن الجانب الروحي والمثالي للطبيعة البشرية إنها حلم يكون في ساعات يقظتنا، يعبر عن كيف نريد من حياتنا أن تكون

قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدْتُمْ فَذُرْوَةٌ فِي سَبِيلِهِ إِنَّا قَلِيلًا مِمَّا تَأْكُلُونَ^{١٨}

اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً فلز

^{١٦} سورة البقرة آية 6

^{١٧} سورة النمل آية 27

^{١٨} سورة يوسف آية 47

4 حسن اختيار وتشريك الطاقات البشرية

لا يمكن للقائد أن يقوم بمهامه منفرداً فهو بحاجة إلى مجموعة تساعدته
بتعامل معها ويتعاونون يؤكد على التركيز على فرق العمل في المؤسسات، فتحن
نعتقد أن الفرق هي حجارة البناء الأساسية في المؤسسات، وعندما تعمل الفرق
بشكل صحيح يعمل الأفراد والمؤسسة بشكل صحيح أيضاً (تطور المنظمات
Organization Dev فرنش وجونير frenshJonber ص 65)، ولا يكفي حسن
الاختيار، فلا بد مع ذلك من تحفيزهم مادياً ومعنوياً، وأن يعترف لهم بقدراتهم
وأن يحسن استعمالتهم بشريتهم التشريك الحقيقي حسب مستواهم
وإمكانياتهم في عملية اتخاذ القرار وإلا فحسن الاختيار وحده يؤدي إلى
الإحباط والإحباط يؤدي إلى السلوك السلبي والهدام وللقائد أن يفرس فيهم حب
الانتماء والالتزام والاستعداد على الإنجاز ويكون ذلك بوضعهم في المكان
المناسب وفي الوقت المناسب وحتى يمكن الوصول إلى أداء ناجح أي فعال وذو
كفاءة وجدوى وهذا يؤدي حتماً إلى الاقتراب من أقصى مفعول التوافق الذي
تتمناه كل مجموعة والذي يؤدي إلى نتيجة (2+2 لا 6 أو 7) بل أكثر ما يمكن
من (4) على المدير أن يضيف على قدراته الإدارية مزيداً من القيادة الوجدانية
وعلى القائد أن يعادل قدراته القيادية بمزيد من الإدارة العقلانية (خلاصات
شعاع العدد 231 ص 1).

قال الشاعر

تأبى الرماح إذا اجتمعن تكسراً وإذا افرقن تكسرت أحاداً

6 القدرة على التحدي والمخاطرة بقدر تبني القائد للتحدي والمخاطرة في تبني

مستويات أعلى من الجودة والتغيير للوصول إلى الأفضل بقدر ما تتحقق الجودة
فعلياً

ومن لا يحب صعود الجبال يعش أبد الدهر بين الحفر

وقلت لنا

وَمَنْ لَمْ يَصَارْغْ أمواج البحار يعشُّ كالغضب تحت القفار

7 الإشعاع

وإذا تحلّى القائد بكل الصفات الأنف ذكرها أصبح قادراً على التأثير على غيره، ويكون مثلاً يقتدي به في تحقيق مفاهيم ومتطلبات الجودة الشاملة من خلال التأثير الإيجابي في الآخرين

ثانياً الرغبة

لعله من العجب وحتى من التناقض أن نضع شرط الرغبة في تحمل المسؤولية - القيادة - لشخص توفرت فيه كل هذه الخصائص والصفات بدون استثناء، ولكنه -مع الأسف- يوجد أناس رغم قدراتهم المأكدة - يتجنبون المسؤولية خوفاً منها أو من عواقبها هذا الخوف يمكن أن يكون مائتاً إما بشرياً أو مادياً، داخلياً أو خارجياً، فيمكن أن يكون المعنى بالأمر قدراته البدنية لا تسمح له بذلك، وهو يخشى العواقب المرضية من تحمل المسؤولية أو يمكن أن تكون الضغوط الداخلية مثل الأسرية أقوى من شخصيته المهنية، وتحول دون تمكنه من حمل راية القيادة، أو الضغوط الخارجية وعدم الرغبة تكون كذلك نتيجة لإحباط أصاب الشخص نتيجة رفض الرؤساء أو المرؤوسين للاعتراف بقدراته وتمكينه الفرصة من ممارسة حقه القيادي أو عدم توفر الدافع أو الحافز القوي الذي يرغبه في تولي زمام القيادة

لا يعجز الجسد عما قويت عليه النية

ثالثاً الاعتراف الرسمي

قد يخاف الرئيس من المرؤوس القائد فيعطيه المسؤولية رسمياً بدون منحه للسلطة الكافية للقيام بمهام تحقيق الجودة الشاملة، وبالتالي يصبح القائد مكتوف الأيدي يرجع في كل صغيرة وكبيرة إلى مصدر السلطة فيبتلى بالإحباط

أو بمنحه السلطة الكافية، ويحرمه من الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاز ما هو منوط به من تكليفات قائد الجودة الشاملة لابد أن يملك كل المقومات والصلاحيات والإمكانيات المادية وغير المادية لتحقيقها في جميع جوانب المؤسسة

حديث الرسول صلى الله عليه وسلم: كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته
وأبداً الاعتراف القاعدي:

القائد لا يمكن أن يمارس مهامه إلا إذا كانت المجموعة التي سيرأسها واعية وشاعرة بقدراته وإمكانياته في تحقيق الجودة الشاملة، ومعترفة له وقابلة للمسؤولية التي سيتحملها والسلطة الأدبية التي يكسبها من خلال صفاته وخصائصه أولاً، والسلطة الرسمية التي سيفوضها له أصحابها ثانياً

وإذا توفرت القدرة والرغبة والاعتراف القاعدي بدون أن تفوض له السلطة فيبقى القائد قائداً يمارس مهمته بصفة غير رسمية بإشعاعه ومساعدته للبشر ونصحه وتوجيهه، الشيء الذي لا يمكن لأحد أن ينفك عنه ومن تكلف رسمياً وفوضت له السلطة، وسلط على المجموعة دون أن تقبله هذه أو دون أن تتوفر فيه القدرة والصفات والخصائص الأساسية للقيادة، فيسكون مديراً، ويبقى مديراً لا قائداً إذ لن يُسمع له ولن يقتدي به كعمال، ولن يقدر على تحفيز الطاقات إلى العمل الإيجابي البناء

الخطوات الأربع لدور القائد في إدارة الجودة الشاملة

الخطوة الأولى

يقوم القائد بنشر فكرة عامة عن الجودة حيث يهدف إلى تعريف مفهوم المؤسسة للجودة، وما هي المواصفات والمقاييس التي تريدها

الخطوة الثانية

يقوم القائد بتخطيط الجودة الإستراتيجية، وهذا يتطلب تحديد المجالات المختلفة للعمليات والتنظيم التي تحتاج للتحسين (مثل نظم المعلومات وتحليلها

التخطيط الإستراتيجي، تنمية الموظفين، العمليات التجارية أو الصناعية، نتائج المشروعات وإرضاء العملاء، البعثة، الاتصال وغيرها)

الخطوة الثالثة

متابعة برامج التعليم والتدريب لكل شخص في الشركة بداية من الإدارة العليا وحتى جميع الموظفين

الخطوة الرابعة

الإشراف على برامج التحسين المستمر للعمليات والنظم ومتابعتها بنفسه وتنشيطها من وقت لآخر

دور القائد في التطوير الإستراتيجي للجودة

تتطلب قيادة برنامج إدارة الجودة الشاملة تحديد رؤية معينة يستطيع كل فرد أن يفهمها، وكذلك وضع أهداف فرعية يتوقع من الموظفين تحقيقها واقعياً ويجب وضع الأهداف ضمن إطار عمل لجدول زمني محدد والذي يشكل جزءاً من الخطة الإستراتيجية

ويمكن تسهيل متابعة التقدم في تحسين الجودة باختيار عدد محدد من المؤشرات الأساسية ويجب على قائد الجودة التأكد من وجود إجراءات واضحة وثابتة لمراقبة هذه المؤشرات

ومن المهم استغلال التغذية العكسية في إجراءات الرقابة بشكل مناسب وإعلام الموظفين بالنتائج حتى تصبح عملية تحسين الجودة حقيقية بالنسبة لهم ويجب عرض النشاطات للموظفين في خطوات متسلسلة مدروسة، وأن يكون عدد هذه النشاطات المعروضة محدوداً ووصفها وعرضها بوضوح مع شرح كل نشاط نوعي بطريقة مختصرة وبمصطلحات عملية

دور القائد في المحافظة على رضا العملاء كإحدى أبرز متطلبات الجودة

يتضمن التركيز على العملاء الاستماع إلى توقعاتهم، ويجب على موظفي المواجهة المحافظة على حوار حول الجودة مع العملاء الذين يقدمون لهم خدماتهم ومن المهم رؤية شكاوى الزبائن من عدة زوايا مختلفة والمشكلة أنه قد لا يتوفر لدى جميع الموظفين الحافز للاستماع والفهم والتصرف تجاه شكاوى معينة وفي هذه الحالة يكون دور قائد الجودة دعم الموظفين وإيجاد الطرق المناسبة لمكافأة الأفعال التي تحسن الجودة والتأكيد الدائم على أهمية الاستماع للعملاء وإدراك حاجاتهم ورغباتهم لا بد أن يعكس القائد مفاهيم الجودة في سلوكه اليومي وقراراته وتوجيهاته ومتابعته لمؤوسيه فالله تعالى يرسل الرسل ليبلغوا الرسالة، ثم يعيشوا كنماذج عملية بشرية بين أقوامهم

قائد الجودة لا يردد فقط مجرد عبارات وشعارات بل أفعال وأفعال

قال مصطفى الرافعي

إن ثم تزد على الحياة شيئاً كنت زائداً عليها
 كمن قائد أثبت الجنان رشيداً بينى ويرفع للعلاء بنوداً
 إن القيادة حكمة وأمانة ويرى بها رأي الرجال سديداً

التحكم في الذات

المفاتيح العشرة للنجاح:

دعنا نساعدك على النظر للأشياء بشكل سليم، عبر هذه النصائح الست:

1. ابتسم (يضحك الأطفال 400 مرة في المتوسط يومياً، بينما نحن الكبار نضحك 14 مرة فقط، الابتسام يستخدم 14 عضلة من عضلات الوجه الثمانين بينما العبوس يكاد يستخدم جميع عضلات الوجه، ما يساعد على سرعة قدوم النجاحيد - الابتسامه كالعندوى تنقل من شخص لآخر، دون أن تكلفنا أي شيء، مصداقاً لقول معلم البشرية عليه صلاة الله وتسلمه إذ قال تبسمك في وجه أخيك صدقة).

2. خاطب الناس بأسمائهم (لن تتخيل التأثير السحري لهذه النصيحة حتى تجربها مع كل من تقابل في الطريق وفي العمل. فمن تناديه باسمه لن تحصل على اهتمامه وحسب، بل ستسعدده كذلك).
3. أنصت للآخرين وأعطهم الفرصة للحديث (هل فكرت لماذا تحمل أذنين وفم واحد؟).
4. تحمل المسؤولية (المعاملة لأفعالك وأخطائك) (تحملك للمسؤولية يعني استخدامك لجميع قدراتك وإمكانياتك، فلا نجاح دون تحمل للمسؤولية).
5. جامل الناس (الإنسان بطبيعته يتلهف لسماع تقدير الغير وشأنهم عليه).
6. سامع وأطلق سراح الماضي مع العواطف السلبية المصاحبة له، لكن مع استيعاب دروس الماضي لعدم تكرار الأخطاء.

الآن إليك هذه الخطة من أجل وجهة نظر سليمة تجاه كل شيء

1. استيقظ صباحاً وأنت ممتلئ بالسعادة (اطرد أي فكرة سلبية، واستجمع أي فكرة إيجابية وركز فيها بكل قوة).
2. احتفظ بالبتسامة جذابة على وجهك (حتى إذا لم تكن تريد أن تبسم فتظاهر بالابتسام)
3. كن البادئ بالتحية والسلام
4. كن مستمعاً جيداً
5. خاطب الناس بأسمائهم
6. عامل كل شخص وكأنه أهم شخص في الوجود
7. كن البادئ بالمعاملة
8. دون تواريخ المناسبات التي تهتم لشأنهم وشاركهم فيها
9. فاجئ من تحب بما يدخل السرور على قلبه

10. ضم من تحبه إلى صدرك (وفقاً للاختصاصية فيرجينا سائير نحن بحاجة لأربع ضمات مملوءة بالحب للبقاء ، و 8 لصيانة كيان الأسرة ، و 12 ضمة للنجاح في الحياة)

11. كن السيب في ابتسام أحدهم كل يوم

12. كن دائم العطاء

13. سامح نفسك وسامح الآخرين

14. استعمل دائماً كلمتي "من فضلك" و "شكراً"

المبادئ الأربعة للسعادة

1. الهدوء النفسي الداخلي (ابحث عن السلام الداخلي مع نفسك وروحك، وليكن ملاء قلبك الحب، ما يجعلك تقاوم تأثيرات العالم الخارجي)

2. الصحة السليمة

3. الحب والعلاقات السليمة بالآخرين

4. اجعل لنفسك هدفاً تعمل لبلوغه ومن ثم تحقق ذاتك وتشعر بقدرتك على النجاح وتحقيق أهدافك، وقم بمكافأة نفسك كل الأسبوع، بمشاهدة فيلم مضحك أو قراءة كتاب أو تناول الطعام في مطعم متعبه.

قيادة التميز

طريقك نحو النجاح؟

- أن تجد حلاً لكل التحديات اليومية

- أن تكتشف التركيب الفعلي الذي يجعلك مديراً ناجحاً

- أن يكون تفكيرك أكثر إبداعاً وأن تمتلك رؤية قوية

- أن تصنع قرارات أفضل وتتكيف مع التغيير وتتحكم في التوتر وتصبح قائد قوياً

- أن تدير وقتك بفعالية

كل مفتاح يحتوي على

- الأول: القرار الطريق إلى النجاح .
- الثاني: التخطيط القوة الدافعة للتميز البشري .
- الثالث: التغيير الواقع الحقيقي للحياة .
- الرابع: التوتر وضغوط العمل .
- الخامس: الاتصال الطريق للقوة الذاتية .
- السادس: تحديد الهدف الطريق نحو السعادة والإنجازات .
- السابع: إدارة الوقت القيمة الحقيقية للحياة .
- الثامنة: القيادة الطريق لقمة الإدارة .
- التاسع: بناء الفريق القوة المطلقة للمؤسسات الناجحة .
- العاشر: التفويض الطريق نحو الحرية .
- الحادي عشر: الاجتماعات أكون أو لا أكون .
- الثاني عشر: التوظيف يصنع الاختلاف .

المفتاح الأول القرار الطريق نحو النجاح

إن سر النجاح في الحياة يكمن في أن يكون الإنسان مستعداً لأن يفهم الفرصة عندما تسبح له كالتالي:

1. قوة اتخاذ القرار:

ليس هناك ما يشبه همتي، فاستعداد كل محاولة خاطئة ليس سوى خطوة أخرى للأمام.

وهنا يستعرض الباحث أهمية صنع القرار وأن الشيء الذي أشترك في فورد وأديسون وغيرهم من الناجحين هو اتخاذ القرار وبذلك وحدوا طريقهم نحو النجاح المنشود

ويبين الكاتب بأن السبب في بقاء الغالبية من الناس في المنطقة الآمنة يكمن في عدم اتخاذ قرارات جادة خوفاً من الفشل والقدرة على تغيير الأشياء لا يكون إلا عندما تقرر أن تكون صانع قرارات

2. الأنواع الثمانية لتخذي القرار

ليس هناك من هو أكثر بؤساً من المرء الذي أصبح اللا قرار هو عاقبته الوحيدة، وهنا نستعرض النماذج الثمانية لتخذي القرار بغية التعرف على أي منهم أنت فمعرفة أسلوبك في اتخاذ القرارات يعد أول خطوة لاتخاذ القرار السليم

- محب المخاطرة
- متجنب المشاكل
- المتردد
- صاحب المنطق
- المحقق (كثير الشكوك)
- العاطفي
- الديمقراطي
- صاحب قرار (آخر لحظة)

ويبين الكاتب بأن المسألة تختلف حول أيها أفضل ألا أن متخذ القرار الناجح هو الذي يتمتع بالمرونة فتارة ديمقراطي وأخرى عاطفي وفي أخرى خليط من بعض النماذج حسب الموقف.

3. عشرة أسباب تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة

- ما أسعد المرء الذي يستطيع أن يستقصي أسباب الأشياء فيرجل
- ويسترسل الباحث في ذكر الأسباب العشرة بهدف الاستفادة منها في القرارات المستقبلية وهي
- التوتر وضغوط العمل

- الإدراك الحسي (من خلال سعيك لتدعيم وجهة نظرك وإحساسك الخاص)
- الخوف
- الغضب
- مؤثرات خارجية (كالمثبطات)
- التفكير ضيق الأفق (كالقرارات المشعجة)
- المثالية (بينما تتوقف لتفكر وتجمع المعلومات لقرار مثالي قد تفوتك الفرصة)
- عدم التنظيم وخلط الأولويات
- عدم الالتفات لضرورة سرعة اتخاذ قرار
- اتخاذ قرارات بناءً على ما تسمعه فقط
- والآن يقول الباحث حيث أنك تعلم ما لا يجب عليك أن تفعله فلعلك تكون مستعداً لمعرفة ما يجب عليك فعله.

4. الوصايا العشر لاتخاذ القرار الصائب

- 1 إذا كان لديك ثمار الليمون، فعليك بصنع عصير الليمون بوليوس
- وهنا وبعد أن تعرفت على أسلوبك في اتخاذ القرار ووقفت على الأسباب العشرة للقرارات الخاطئة فقد حان الوقت لتزود بالأساليب الفعالة ليكون قرارك صائباً وهي:
- تعود على اتخاذ القرارات يومياً وبصورة متكررة
- تعلم من خبراتك السابقة
- عليك باستشارة الخبراء
- تخيل أنك شخص آخر (النظر للقرار من وجهة نظر شخص آخر
- لا تكن متحيزاً (لمشاعرك وإحساسك)
- احذر غرور المنصب
- التنفيذ (لا تتأخر نفذ)

-كن مرناً

-تجنب التعميمات

-المتابعة

إذا حياتك المستقبلية مرهونة بقرارات اليوم ،ابدأ اليوم وأصنع قرارات صغيرة وبسيطة وسوف تستطيع خلال فترة وجيزة أن تتسلق سلم النجاح

5. كيف تتخذ قراراً جماعياً

الحياة مغامرة جريئة . أو لا شيء هيلين كالر

يذكر الكاتب نقاط هامة لتكوين قرارات جماعية كالتالي

أ. ابدأ بكتابة الموضوع بالتفصيل

ب. وزع على الأعضاء ذلك وتأكد من فهمهم للموضوع

ج. أطلب من الأفراد الإدلاء بتعليقاتهم على الموضوع

د. أجمع الأصوات على أكثر الحلول ملائمة مع الأخذ في الاعتبار الأسئلة التالية

-كم سيتكلف الأمر؟

-ما هي أسوأ الاحتمالات التي قد تحدث وكيف يمكن معالجتها؟

-ما هو أفضل ما يمكن تحقيقه وكيف تستمر فيه ؟

-ما الآثار القريبة والبعيدة المدى لهذا القرار؟

هـ. وزع المسؤوليات لضمان النجاح

و. المتابعة بتنفيذ القرار وتحديد النتائج

ومن هنا يقول الباحث بأن القرار سيكون راسخاً ومثين ليؤدي إلى النتائج المرجوة

6. كيف تتخذ قراراً ملحاً

إذا لم تحاول أن تفعل شيئاً أبعد مما قد أتقنته ، فإنك لا تتقدم أبداً

لمواجهة المشاكل التي تتطلب قرارات فورية لا تحتمل التأجيل يستعرض الباحث

أساليب ناجحة لقرارات أفضل وهي

أ. أسلوب المعجوز (بن الحكيم)

هنا نأخذ ورقة ونخطها إلى عمودين في أحدها (نعم) والآخر (لا) ومن ثم كتابة الإيجابيات في عمود (نعم) والسلبيات في عمود (لا) .
وعليه تكون الحكة الراجعة للعمود ذو العدد الأكبر.

ب. النظر إلى المشكلة من وجهة نظر مختلفة

أي أن تنظر إليها من زوايا مختلفة فمثلاً

الموقف الموقف من وجهة نظر مختلفة
زيادة تكاليف الإعلان دعاية أكبر ومبيعات أكثر.

هام:

(عندما يكون لزاماً عليك أن تتخذ قراراً ملحاً عليك أن تكون أكثر تحفظاً وحاول أن تحصل على أطول وقت ممكن قبل أن تصدر القرار)

7. تقدير الذات وعملية صنع القرار

إن تقدير الذات حسب الباحث هو مفتاح النجاح وبعد العنصر الرئيس للحياة السعيدة وتقدير الذات هو الشعور بالسلام الداخلي مع النفس ويرى الكتاب أن القرارات الصائبة هي التي تنبع من المشاعر الطيبة وليس العكس والشعور بالقصور يعيق اتخاذ قرارات صائبة فبدلاً من (لا أستطيع) أستبدلها بـ (أنا أستطيع)

ويتسلسل الباحث كيف تبني تقديرك لذاتك

- أ. لاحظ الأشياء التي تقولها لذاتك
- ب. كرر هذه التوكيدات كل يوم
- كل يوم يتحمن تقديري لنفسي
- أنا أكن لنفسي حياً واحتراماً غير مشروطين
- أستطيع اتخاذ قرارات بسهولة

أنا صانع قرار ممتاز

- ج. قسم عمرك إلى 3 مراحل لكل مرحلة 15 عام
- أكتب الآن 3 قرارات صائبة اتخذتها منذ أن ولدت حتى صار عمرك 15 عام وسجل كيف أثرت هذه القرارات على مشاركتك وحسنت من حياتك.
- كرر نفس الشيء في الفترة من 15 - 30 عام
- كرر نفس الشيء في الفترة من 30 - 45 عام
- هنا يصبح لديك 9 قرارات تمنحك القوة اقراها من حين لآخر ابدا اليوم وثق في ذاتك وفي أهليتك على النجاح

8. عملية اتخاذ القرارات

- أ. عندما يتعلق الأمر بالامتياز ، فإنه لا يكفي أن تعرف ، بل يجب أن تحاول أن تحصل على المعرفة ، وأن تستغلها ككونقبشيويس
- ب. اقض دقائق من وقتك ، وأدي هذا الواجب لتبدأ من اليوم في صعود سلم النجاح
- أ. سجل 3 قرارات سبق وأن أجلتها ، حدد خطة العمل لتنفيذها ، والوقت اللازم لكل قرار
- ب. ابدأ الآن بالتنفيذ . لا تتأخر . لا تؤجل . لا ضير أن أخطأ فالكمل . يخطئ . المهم أن تتعلم من الأخطاء لقرارات أفضل في المستقبل

ويختتم هذا المفتاح الباحث بقوله

(لكل نجاح عظيم بدأت شرارته الأولى بقرار)

المفتاح الثاني التحفيز القوة الدافعة للتميز البشري :

- إن كل أفعالك أيأ كانت هويتك ، أو أيأ كانت الوظيفة التي تشغلها تصدر عن عنصر التحفيز بداخلك سواء كان هذا التحفيز إيجابياً أو سلبياً
- يتناول الكاتب هذا المفتاح من خلال 8 نقاط كالتالي
- 4 التحفيز ماهو ؟ وماذا يعني ؟

* إن المهمة الأساسية التي تقع على عاتق المرء في حياته ، هي أن يحدث ويوجد ذاته ، إنك عندما تكون محفزاً فإن مستوى أدائك يكون في القمة والعكس صحيح^{١٢}.

ويستعرض الباحث على التعريفات للتحفيز بأنه فعل يصدر عن حافز إذا فالتحفيز يصدر عن رغبة لتحقيق هدف معين أو عندما تواجهك تحديات وأنت تريد أن تحدث تغييرات نحو الأفضل فإنك هنا تكون في قمة التحفيز فتسعى إلى تحقيق أهدافك دون عوائق أو إخفاقات

2- عملية التحفيز

لعله من عجائب الحياة أنك إذا رفضت كل ما هو دون مستوى القمة ، فإنك دائماً تصل إليها - سومرست وليام

يستعرض الباحث عملية التحفيز لتتبعها وهي

- لرغبة فالتحفيز يبدأ برغبة لتحقيق حياة أفضل
- التخيل تخيل أنك تحقق حلمك وأنت تعيشه بالفعل
- الحديث إلى النفس حدث نفسك بشكل يمنحك القوة ويستثير همتك وقل استطيع
- الفعل (التنفيذ) إحرص على أن تكون وتعمل لتحقيق ما تريد

3. أنواع التحفيز الثلاثة

"هناك الكثير من الاحتمالات لدى المبتدئين ، لكن هناك القليل لدى الخبير سوزوكي".

أ. حافظ البقاء الأساسي

إن هذا الحافظ يغطي كل الحاجات الأولية غذاء ، ماء ، هواء ويرى الباحث أهمية لتكوين مبدعاً ويحفظاً محفزاً لذلك تخيل أن يصبح لك هذا الحافظ كل الوقت لإبداعك حينها ستكون قوياً والنتائج ممتازة

ب. التحفيز الخارجي

هذا التحفيز يأتي من الخارج فقد يكون من مقال قرأته أو ندوة حضرتها أو عبارة سمعتها أو مدح تلقينته وهذا . ويرى الباحث بأنه من سوء حظ البشر أن يعتمدون على هذه التحفيزات للشعور بأنهم محط تقدير الآخرين يقول جيمس إذا ما كنت تنتظر مديح الآخرين ، فإنك سوف تصبح صيداً سهلاً للخديعة

ج. التحفيز الداخلي

يعد هذا النوع حسب الباحث أكثر الأنواع قوة واستمراراً في التأثير والفاعلية لسبب وهو أنك تكون مدفوعاً بقوتك الذاتية لتحقيق أهدافك الساعية وهنا يذكر الكاتب هذه التجربة للتحفيز الداخلي لذاتك أقملها وهي

- أغلق عينيك
- تنفس بعمق
- تذكر خبرة موت بك
- حاول أن تعيشها ثانية كما لو كانت حقيقة واقعية
- تنفس بنفس الطريقة . أشعر بنفس الأحاسيس التي مرت بك
- كرر هذا التمرين إلى أن تتقنه

4. أسرع عشر طرق لإحباط المرومين

”بينما أتقدم في العمل فإنني لا أهتم بما يقوله الناس، لكن أعير اهتمامي لما يفعلونه أندور كارينجي

العشر الطرق لإحباط المرؤوسين وهي

1. عدم الاستقرار (تغيير الأسلوب في الإدارة دائماً).
2. رواتب غير مجزية.
3. الإذلال وسوء المعاملة.
4. الآمال الكاذبة.
5. الروتين.
6. سوء المنتجات التي يقدمها.
7. الأهداف المتعارضة.
8. توجيه اللوم.
9. المحايطة.
10. سلوكك الشخصي.

يقول الباحث بأنك إذا لم تجد نفسك ضمن بقدر أو أكثر من هذه العشر

فانت في طريقك للوصول إلى القمة

5 الفوائد الخمس لتحفيز المرؤوسين

إن أقوى شيء في العالم أجمع ، هو فكرة جاءت في وقتها فيمكنك أن تكون

الخمس الفوائد لتحفيز الموظفين وهي

- أ انخفاض معدل دوران الموظفين (تغييرهم)
- ب انخفاض نسبة التغيب
- ت سلوك أفضل للموظفين
- ث تحقيق الأهداف
- ج الطاقة (التحفيز يولد الطاقة) .

6 - عشرون طريقة فعالة لتحفيز الموظفين

أفضل طريقة لتحديد ما الذي يحفز الناس هي أن تسألهم هارولد ماك

اليندون

المديح والتقدير وهناك قواعد لكي يكون فعالاً وهي

- أن تقوم به علانية بعد الانتهاء من المهمة مباشرة .
- الصدق .
- لا تبالغ .
- لا تنسى أن تفعل ذلك دائماً .
- الجوائز المكافأة .
- التسابق .
- الشرفية .
- التدريب .
- الثقة .
- تحديد الهدف (الرجل العظيم هو الذي يمكنه إنجاز عمله بواسطة عقول الآخرين).
- الانجاز (إنجازات اليوم عبارة عن جهد الأمس) .
- المصداقية .
- صنع القرار (من خلال إشراك الموظفين فيه) .
- التفويض .
- الالتزام والنمو .
- سلوكك الشخصي .
- فهناك طريقة رائعة حسب الكتاب لتحفيز الموظفين وهي**
- الاحتفاظ بالابتسامة الدافئة
- الإنصات إليهم

- دعوتهم بأسمائهم
- تحمل مسؤولية أخطائنا لا تلقها على الموظفين
- كن عادلاً
- احرص على أن تطلعهم على ما يحدث من تغيرات
- احترم وقتهم
- اظهر اهتماماً شخصياً بمرؤوسيك
- الهدايا
- أعياد الميلاد (الاحتفال بأعياد ميلادهم)
- الإنتاج الجيد
- أخلق أمامهم التحديات

7 خمس طرق فعّالة لتحفيز نفسك:

¹ هناك دائماً طريقة أفضل لأداء كل شيء ، عليك فقط أن تجدها .
عليك أن تتعلم كيف تحفز نفسك حتى تكون لك القدرة على مواجهة التحديات بثقة متناهية وتحكم كامل وهنا خمس طرق أوردتها الكاتبة لتحفيز نفسك وهي

1. تحديد الأهداف (حدد هدفك . افعل كل يوم شيء يقربك من الهدف).
2. تنمية الذات (حاول الخروج من منطقة الملل والتبلد) نمي نفسك
3. اهتمامات خاصة مارس هوايتك الخاصة لأنها تقودك إلى حياة مستقرة وأفضل
4. نادي الامتياز فكرتها أن تجد لك مجموعة من الأصدقاء في العمل أو خارج العمل تجتمع معهم كل أسبوع تتناقش معهم حول مواضيع معينة تهتمكم فتجدوا لها الحلول فهي تنمي الذات وتقوي النقاش لديك

5. دفتر الانجازات اليومية سجل إنجازاتك اليومية في دفتر . اقراء ويشكل دائم ومستمر

8. البرمجة اللغوية العصبية و التحفيز

إن الإنسان يصنع خطه بنفسه¹.

وهذه الاستراتيجيه كالتالي

1-التصور تصور نفسك في قمة التحفيز

2-الحالة العضوية هف وأجلس مع مراعاة أن يكون ظهرك في وضع مستقيم ورأسك إلى الأعلى

3-التاكيد قل لنفسك أستطيع أفعل ذلك 5 مرات ثم كرر ذلك بصوت مرتفع

4-المشاعر أجعل التاكيد السابق حقيقة تشعر به كل حواسك

5-قبضتك الآن ضم قبضتك، أرخها، ثم ضمها كرر ذلك عدة مرات الآن عندما

تريد أن تضع نفسك في قمة التحفيز والاستعداد ، ضم قبضتك

كانت هذه خلاصة هذا الفصل (المفتاح الثاني) ويختم الباحث هذا الفصل بمقولة

قد يتقبل الكثيرون النصيح ، لكن الحكماء فقط هم الذين يستفيدون منه²

قرر أن تكون محفزاً ممتازاً.

المفتاح الثالث التغيير الواقع الحقيقي للحياة:

“أنما يثير قلقي ألا أحسن في مجالات تفوقي، ألا أستفيد في مجالات تفوقي

ألا أستفيد من كل ما درسته، أن أعرف ما الشيء الملائم والصحيح، لا أستطيع أن

أتغير لأحققه وأن أكون غير قادر على معالجة مواطن إخفاقي وعجزتي³.

يهدف الباحث من طرح هذا الفصل بتزويدك بالمهارات الفعالة التي

تمكّنك من مواجهة التغيير، والتأقلم معه، والتي تساعدك، على أن ترحب بالتغيير

1- ميجور.

2- بيلفيلد-سيريس.

3- علم صليبي.

وأن تتقن فنونه، فكلما عرفت المزيد عن التغيير وجعلته جزءاً من حياتك اليومية يمكنك أن تحقق المزيد من النجاح والإبداع وأن تصبح أكثر ثراءً ويتناول الدكتور إبراهيم الفقي هذا الفصل في مجموعة من النقاط كالتالي

1. منطقة الراحة والتبدل

إن لكل إنسان الحق في أن يغامر بحياته في محاولة منه لإنقاذها¹.

التغيير منه كونه فهو المفنح حسب الكاتب لتحقيق النجاحات والمكاسب وهو السبيل للنمو والتقدم والوصول إلى أفاق جديدة. ويرى الباحث أن الكثير من الناس يقاومون التغيير لأنه يخرجهم من منطقة الراحة والتبدل ولعل الخوف من المجهول يجعل الكثير والكثير جداً يفضلون التوقف في تلك المنطقة.

2. الأسباب الخمسة التي تجعل الناس يكرهون التغيير

ليس هناك شيء باقي سوى التغيير².

يرى الباحث بأن قيمنا ومعتقداتنا تؤثر على سلوكنا نحو التغيير، وتشكل ردود أفعالنا تجاهه ويقدم الكاتب في هذه الجزئية من الموضوع الأسباب الخمسة التي تجعل الآخرين يكرهون التغيير وهي

أ - **الشك** يقول شكسبير إن شكوكنا تخوفنا وتجعلنا نخشى الأشياء التي كان بإمكاننا أن نكسبها

ب - **المخاطرة**: يقول جون كينيدي إن أي برنامج عمل يتغير الكثير من المخاطر والتكلفة. لكنها أقل بكثير عما قد ينجم عن الأعمال المريحة الآمنة من سلسلة الأخطار والتكاليف طويلة المدى

3. التمرود يتعجب الكثير من الناس لماذا لم يحققوا نتائج أفضل وهم يكررون

نفس الطريقة

¹ - من مالك روسو.

² - هوفمان.

4. **الخوف:** من يعيش في الخوف لن يكون حراً أبداً
5. **الرفض الاجتماعي** من الأسباب الهامة وراء الهروب من التغيير يرجع إلى عدم تأييد الآخرين لذلك

3- المبادئ الخمسة التي يجب إتباعها عند إحداث أي تغيير

- إن كل ما صنعه الإنسان ، بإمكانه أن يغيره¹
- أجعل التغيير قاعدة أساسية في حياتك. وأيضاً في حياة فريق عملك.
- امنح فريقك ونفسك شعوراً بالحرية (لا تنقيد بسياسات معقدة).
- أنقل مروضيك بين الأقسام المختلفة بناءً على قاعدة منظمة
- غير أماكن الأشياء من حول.
- اجعل اجتماعك يأخذ شكلاً جديداً.

4. كيف تجعل فريق عملك يتقبل التغيير²

- خطوة أخرى للأمام، وأن الإنسان المخاطر هو الإنسان الحر³.
- ضع خطة مفصلة.
- ضع لها إطاراً زمنياً.
- ضع شرحاً وافياً للخطة بطريقة واضحة.
- أعرض هذا الشرح بطريقة إيجابية.
- وضح ما سيحدث من تغيير بالتفصيل وأثره المتوقع
- أعد نسخة لكل عضو.
- توقع الاعتراضات المحتملة واستعد للرد عليها.
- كن مستعداً لتقبل النتائج
- كن متواجداً (المشاركة معهم).

¹ - مريد بن ميسور.

² - مريد بن ميسور.

– تحمل المسئولية أياً كانت النتائج.

– تابع شيئاً فشيئاً.

– كن مرناً.

ويختتم الباحث هذا الفصل بقوله حاول أن تخرج من منطقة الراحة لأنها منطقة ميتة. تكيف مع التغيير وتعلمه. كن صديقاً له. إتقن فن التغيير.

المفتاح الرابع التوتر وضغوط العمل. التحدي البشري وقود النجاح

ليس في مقدور أحد أن يوجد الغضب أو التوتر بداخلك فإنك وحدك المسئول عن ذلك من خلال الطريقة التي تسوس بها عاملك¹.

1. أسباب التوتر في أيدينا نحن

“إن كل ما حققته ليس سوى نتيجة لكل ما كنت تفكر به².” يرى الباحث بأن التوتر يؤثر على الناس باختلاف هوياتهم، ووظائفهم، وبيئتهم ونحن نعمل بجد طيلة حياتنا من أجل أن نشعر بالتوتر فمثلاً تمنيت أن تعمل في وظيفة راقية وأن يكون لديك سيارة ومسكن وغيرها فإذا تحققت لك آمنياتك فإنك تعود إلى نقطة البداية وتطلب المزيد والتوتر مرافق لك في كل ذلك فهو يختلف باختلاف الناس وهمهم فمنهم من يساعد لتحقيق المراد فيما آخرون يؤدي بهم إلى الشعور بالإحباط ط واليأس

2. أيهما أفضل القليل جداً أم الكثير جداً

إن الحياة ليست فقط أن تكون حياً، بل أن تكون بصحة جيدة³.

يتساءل الكاتب بقوله هل التوتر مفيد أم ضاراً لنا ؟

¹ - د. إدوارد ديفيس.

² - ديفيس.

³ - مارشال.

ويرى الباحث بأن التوتر يقلل من إنتاجية الفرد ويفقده التركيز والثقة في النفس بينما التوتر القليل جداً يفقد الثقة وعدم تقدير الذات ويرى بأنه ليس في مقدورنا التوتر لكن يمكننا التحكم فيه لذلك فانت بحاجة لأن يكون عقلك الواعي مدركاً للأمر، حتى يستطيع عقلك اللا واعي أن يدافع عنك ضد التوتر وسوف يكون ذلك بطريقة آلية. بهذه الطريقة سوف تستطيع أن تتعم بحياة سعيدة لأنك سوف تخضع التوتر وتوظفه لتحقيق أهدافك ومنه الوصول إلى النجاح المنشود

3. أسباب التوتر

ليس هناك توتر في العالم، لكن هناك أناس يفكرون في أشياء تدعو للقلق

يستعرض الباحث هنا 4 خصائص رئيسية حسب د. بون هوارد يمكن أن تؤدي إلى التوتر عند المسئولية التنفيذية وهي

- العجز (أكثر أنواع الألم مرارة عند المرء، هو أن يملك الكثير من المعرفة ولكنه لا يملك القوة).
- الشك وعدم التأكد.
- الإجهاد في العمل.
- الإلحاح الأشياء الملحة تتسبب في الكثير من الضغوط.

ويذكر الدكتور الفقي 7 أسباب أخرى يراها هو وهي

1. اختفاء السلطة.
2. الترقية (إذا لم يشعر بالأطمئنان على المستقبل).
3. الوحدة.
4. عدم التنظيم.

5. المظهر.

6. الآلام الجسمية.

7. الآلام العاطفية (النفسية)

4. علامات التوتر

أصع إلى بدنك لأنه يخبرك بكل شيء عن القلّة الصامتة

بعد معرفة الأسباب يستعرض الكاتب العلاماتوهي:

- فقد الشخصية.
- ارتفاع صوت ضربات القلب.
- الإقراط في الطعام.
- العدوانية.
- الصداغ.
- الإحباط.
- عدم الاهتمام بالأناشطة المختلفة.
- النسيان.
- الغضب.
- الأرق.
- الانهماك.
- مشاكل بالرقبة والظهر.

والقائمة يمكن أن تطول لكن على المرء أن يسرع بالمعالجة

5. تركيبة الدفاع عن النفس ضد التوتر

الرجل العظيم يكون مطمئناً، يتحرر من القلق، بينما الرجل ضيق الأفق عادةً ما يكون متوتراً⁽¹⁾.

⁽¹⁾ - هوفمان

إليك بعض الطرق الموجهة من الكتاب لمواجهة التوتر والتغلب عليها وهي

- التفويض: تفويض المهام الروتينية لغيرك تمنح نفسك المزيد من الوقت.
- التنظيم نظم نفسك
- العمل بروح الفريق ذاتك الجماعة)
- توقع المواقف التي قد تسبب التوتر.
- احذر التحدث مع النفس بطريقة سلبية.

6. أجل التوتر بتوجيه الأسئلة الآتية إلى ذاتك هي

- ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث لي ؟
- ما هو أفضل ما يمكن أن يحدث لي ؟
- ماذا قد يحدث لي ؟
- قل لنفسك سوف أعني بهذا الأمر
- سجل المشكلة وخمس حلول ممكنة لها
- لا تشغل نفسك بمشكله قد تحدث في خلال شهر

7 إستراتيجية دفتر الانجازات اليومية

احضر دفتر وأكتب فيه إنجازاتك اليومية وأحرص على تحقيق ولو شيء واحد ليضمنه ذلك الدفتر حينها ستفكر في صناعتك الإيجابية ودوافع قوتك.

8. الأعلى: اتخذ لك مثلاً شخصاً تعجب به

اتخذ لك مثلاً تعجب به وحاول أن يكون محفزاً لك للقضاء على التوتر

9. نظام التنفس 2:4:8 .

أجلس وركز اهتمامك على تنفسك

- خذ نفسك عن طريق الأنف ببطء وعد حتى 4.
- احتفظ بنفسك وعد 2
- أخرج النفس ببطء من الفم وعد 8 ثم قل أسترخ الآن

- كرر هذا للأقل مرات على الأقل P:

1. راحة ذهنية لمدة 5 دقائق

استرجع في خيالك وقت كنت فيه في قمة الاسترخاء ، أجلب أو تعدد بشكل مريح ، ثم قم بإداء التمرين 8.24 . أغمض عينيك ، سافر بخيالك إلى المكان المفضل لديك ، تخيل أنك هناك بكل حواسك ثم ركز على نفسك.

1.1. التمارين الرياضية

هناك وصفه رائعة ذكرها الباحث

- تنفس بنظام ((تنفس الطاقة)).
- خذ نفساً عميقاً ، املا رئتيك بالأكسجين ، ثم أطرده الهواء كما لو كنت تطفئ شمعه كرر ذلك ل 5 مرات
- تعدد لمدة 5 دقائق.
- أمشي في المكان 5 دقائق.
- أجري ببطء في المكان.
- ثم قم ببعض تمارين الضغط إن أمكن.

1.2. الاهتمام الخاص مارس هواياتك المفضلة

يقول الباحث يجب أن تمارس هواياتك المفضلة كالقراءة التوتير اللعب وهكذا فذلك يريح النفس ويطرد التوتر (color/)

1.3. الفقي للاسترخاء وخاء

لا يهم من أين أنت أت ، فكل ما يهم هو أين تريد أن تذهب

٢. فكري في مشكلته تثير قلقك أغمض عينيك

- تذكر رقم تلفونك ، قلّه بصوت مرتفع
- قل رقم تلفونك مرة أخرى بالعكس بصوت مرتفع.

- تخيل كلمة مونتريال أو البلد التي أنت بها أمامك، قل الكلمة بصوت عال أعدّها بالعكس بصوت عال

ب. أفرّد يديك، أمامك، وأحفظهما بقوم، استمر في ذلك بقوة أكثر وأكثر.
الآن أرخ يديك، كرر هذا التمرين 5 مرات (هذا التمرين يساعدك للتمرين الطاقة السلبية)

ج . تنفس بطريقة 8.24:

- أغمض عينيّك . ركّز على نفسك
- عدّ بذهنك إلى الوقت الذي كنت فيه في قمة الاسترخاء عش نقاصيله وبدقه .
عندما تكون في قمة استرخائك في هذه التجربة المس أبهمك بأصبعك الأوسط من يدك اليسرى

- هذه هي المسه التي ستحضر إليك الاستجابة كلما لمستها (ملاذ الاسترخاء)

- تنفس بطريقة الاسترخاء، خ وفكك مخك.

د . إستراتيجية الاسترخاء

أنا الشعور بالراحة وامتلاك ملاذ الاسترخاء ركّز على ما يلي .
مدرّكاً وواعياً بكل جزء في جسمك قل أنا في كامل الاسترخاء 3مرات
د . الآن بإمكانك أن تختبر ملاذ الاسترخاء . . افتح عينيّك ببطء . المس ملاذ الاسترخاء (ما هي النتيجة).

و . إذا لم تجد ملاذ الاسترخاء عد إلى النقطة 3 وكررها.

ز . كرر عملية ملاذ الاسترخاء

ح . مارس هذه العملية يومياً

ويختتم الباحث هذا الفصل بقوله ليس كافياً أن تعرف كيف تتعامل مع التوتر، بل يجب أن تفعل شيء حياله وتكون إيجابياً

المفتاح الخامس: مهارات الاتصال. الطريق للقوة الذاتية:

"إن نوعية الحياة التي نعيشها تتوقف على الطريقة التي نعامل بها أنفسنا والطريقة التي نعامل الآخرين بها

يزودنا الدكتور الفقي في هذا الفصل بأقوى المهارات وأكثرها فعالية في الاتصال والتعامل مع الناس ففيه ستعلم حسب الكتاب كيف تستطيع إستراتيجيات الآخرين في التعامل وكيف تتعامل مع الأنواع المختلفة من الأشخاص صعبى المراس، إضافة إلى كيف تستخدم تركيبة التعامل النهائية لتخلق ولتحقق الألفة والوئام مع الآخرين

1. الاتصال ليس سوى نوع من الإدراك

"إن الإدراك مرآة وليست حقيقة، وما أبدو عليه هو صورة لما يدور في عقلي منعكسة على مظهري الخارجي".

يرى الباحث بأن طبيعة الإدراك تختلف من شخص لآخر والتفاعل مع الآخرين بناءً على منظومة من القيم والمعتقدات التي في أروستنا وليبين الكتاب اختلاف الإدراك من شخص لآخر يورد أمثلة رسومية تتضمن أكثر من معنى براها كل منا حسب إدراكه

2. سحر التألف

"إن خلاصة فن تحقيق الاتصال مع الآخرين هو أن تخلق نوعاً من الألفة مع الشخص الآخر"¹.

يذكر الكتاب بأن الألفة هي أهم عنصر في معاملة الآخرين فالتألف هو أن تستخدم نفس نقطة الصوت، تغيرات الوجه، حركات الجسم حتى نظام التنفس (تماماً مثل الشخص الآخر)

¹ - فريدا سحر

وحسب قول الدكتور الفقي لصي تحقق ألفه مع شخص ما عليك أن تتقابل معه في عالمه الخاص فتشعر بأنك تكن له التقدير التام

1- نظام التمثيل :

"إننا نمثل عالمنا الخاص من خلال حواسنا".

وهذا النظام يعني تحول المدرك وهي: شفرات وتقوم بتنظيمها و الشم وتوصلنا بمصفاء إدراكنا ويشمل خمسة أنظمة البصرية، السمع، الإحساس، الشم، التدوق.

ويرى الكاتب بأن الأنظمة الخمسة تعمل مع بعضها باستمرار إلا أن عند كل شخص يكون لأحد هذه الأنظمة السيادة على الآخرين وهناك ثلاث خواص لهذا النظام وهي الشخص البصري، السمع، الحسي.

ب. العين وتلميحاتها المميزة

" أن عينيك ليست سوى انعكاس لأفكارك

إن حركات العين على درجة كبيرة من الأهمية في تحديد ماذا يحول بفكر أي إنسان في لحظة معينة وعندما تستطيع أن تجمع المعلومات غير الملفوظة وأن تستبط إستراتيجية الشخص الآخر، فإنك تستطيع أن تتعامل معه عند نفس المستوى وتخلق ألفة بينكما.

ج. المفردات:

هي الكلمات والمفردات التي تستطيع أن تتبعها من أي شخص ما ومن خلالها تخلق قولاً من المؤلف التام مع هذا الشخص

د. المجازة (المسايرة):

عملية تعديل وملائمة ذاتك مع الشخص الآخر لتحقيق الألفة بينكما.

٤. التوافق:

من خلال التوافق مع اللغة المملوطة مع الشخص الآخر القيادة عندما تكون الشعور بالآلفة مع الآخر أخير مدى تأثير هذه الآلفة من خلال التغيير في سلوك وملاحظة الآخر في تتبع تحركاتك وهل انعكس سلوكك عليه ويستعرض الكتاب أشياء رائعة لتفهم الاتصال أكثر فأكثر من خلال معرفة إذا ما كان هناك توافق بينك والشخص الآخر أم لا من خلال خريطة التوافق والانسجام.

ويرى الدكتور إبراهيم الفقي بأن التوافق مع الآخر لا يعني التقليد فالتقليد أن تجعل من الآخرين مادة للضحك بينما التوافق خلق الآلفة بينكما.

3. إن الأشخاص صعب المراس حولك في كل مكان

أن الله قد منحني صفاء لكي أتقبل الأشياء التي ليس في مقدوري أن أغيرها وشجاعة لكي أغير الأشياء التي أستطيع أن أغيرها وحكمه لكي أميز الفرق بين هذا وذاك .

إن الأشخاص صعب المراس شخصيات موجودة في كل مكان وهنا تتعلم الأساليب التي تمكنك من التعرف على هذه الشخصيات بصورة فورية وسريعة وتعامل معها بدقة والحصول على النتائج المرجوة ويستعرض الكتاب في ذلك من خلال النقاط التالية.

3. كيف تتعامل مع الأنماط التسعة للأشخاص من صعب المراس

إن التعامل هو تبادل المعاني، أخذ وعطاء بين اثنين .

وهنا يذكر الدكتور الفقي الأنماط التسعة وكيفية التعامل مع كل نمط وهي

كالتالي

^١ - هريشيا ستلي .

^٢ - هريشيا ستلي .

أ. المجموعة العدوانية وهي:

- الثوري.
- المعجز.
- الملقى باللوم.
- كثير الشكوى.
- السلبي.

ب. المجموعة الكبتة (القمع وهي)

- المتالم.
- القاتل الصامت.
- المتالم.
- الباليون.

وكيفية التعامل مع هذه الأنماط يذكرها الكاتب بطريقة مطولة يمكن الرجوع إليها في كتابة.

5. الممنوعات العشرين في اتصالك مع الآخرين

إن الاتصال في العلاقات الإنسانية يشابه بالتنفس للإنسان كلاهما يهدف إلى استمرار الحياة.

ويذكر الكاتب العشرين الطريقة لتحسين مهارة وفن الاتصال فيقول

- لا تقاطع أحد في الكلام.
- لا تصرخ أبداً هادئاً.
- لا تجعل رد فعلك مبالغاً فيه ومفتعلاً بل ركز اهتمامك على النتيجة.
- لا تشكو بل توجه إلى الشخص المناسب وتحدث معه لحل المشكلة.
- لا تعترف أنك عالم بشعور الناس ومطالبهم بل أسألهم عن ذلك

- لا تغتر أن الناس يعلمون بما تشعر بل عليك أن تعبر عن نفسك لهم
- لا تسخر من أحد واحترم آراء الآخرين
- لا توجه النقد أو التوبيخ إلى أحد أمام الناس
- لا تجادل بل أستمع ثم أشرح وجهة نظرك
- لا تهدد لأن ذلك سوف يأتيك بنتيجة سلبية على المدى الطويل
- لا تكن سلبياً أفتح صدرك للمقترحات الجديدة
- لا تتحدث كثيراً أعط الفرص للآخرين للمشاركة
- كن عادلاً لا تتحيز لأي طرف
- لا تلق باللوم، تحمل المسؤولية
- لا تترك أحدا يتحدث إليك وأنت تعطي بل انتظر واستمع إليه
- لا تكثر في استخدام التعميمات مثل دائماً ، أبداً . كل
- لا تستخدم كلمات مثل يجب استبدالها بعدما ، كيفما .
- لا تستخدم الكلمات التالية لأنها سلبية : (لكن) استبدله بـ (و) ، (لماذا)
- استبدالها بـ (ماذا) ، (لو) استبدالها بـ (عندما) ، (حاول) استبدالها بـ (افعل)
- لا تقل من شأن الآخرين بل أمدحهم كثيراً.
- لا تغفل المشكلات الشخصية للآخرين وأظهر تعاطفك معهم ، وتفهمك

6. عشر نصائح عليك إتباعها أغفلها وتحمل النتيجة

إن طريقتي هي أن أتحمل مشقة بالغه حتى أجد قولاً ملائماً ثم أقوله بمنتهى الدقة واليسر⁸.

- بعد أن تعرفت على الممنوعات في التعامل مع الآخرين يتناول الكاتب ما يجب عليك أن تفعله لتكون ممتازاً في التعامل مع الآخرين وهي
- ادع الناس بأسمائهم

⁸ - جورج برنارد شاو.

- استمع وشجع الآخرين على التعبير عن أنفسهم
- امتدح الأداء الجيد وأعظمهم. الإطراء والمكافأة.
- عبر دائماً عما تشعر وعما تريد
- تسامح وانسي ودع الماضي. ذلك بسرعة
- ابتسم حتى ولو لم تشعر بذلك
- كن ودوداً ولطيفاً
- احتفظ بالمعلومات بشكل سري عندما يلزم الأمر. ذلك
- احرص على إشعار الآخرين بالأهمية بتقدمهم والمروء عليهم
- أدع الآخرين للعداء للعشاء لمناسبة معينة من وقت لآخر

7. هل تعلم كيف تتعامل مع ذوي الوجهين

- ¹ إن ابتسامته كانت تكسب من حولها ولكن كل الأشياء الأخرى فيه كانت تجعله يخسر الجميع ²
- قابله وجهاً لوجه واسأله عن أشياء معينة
 - أسئلة عن رأيه. هيك
 - واجهه بما تعرفه عنك وعما قاله من خفاياك
 - إذا حدث وتكرر الموقف مرة أخرى فقابله مرة أخرى وقل له عليك أن تتوقف عن ذلك.

8. هل تعلم كيف تعالج الشائعات

- ¹ إن أفضل الكاذبين هو الذي يستطيع أن يجعل القليل من الكذب حقيقة ²
- ولده طويلة ³

¹ - جورج سيغورن

² - ماسون ماسون

بذكر الكاءب ءءربه له عءءما كان مءبرأ لأءء الفءاءك كفف وآءه الشاءءاء

كالفاءل

- نظماء آءءماءاً مع فرقق عملق وءءءءهم عى الشاءءة وذكراء لهم آءها ءفر صءبءة ووضءء لهم الءقفقة.

- اسءطماء بءلك أن أقوم برء فعلاً سربق وآكون اءءاباً؁ وءاكءء من ءوقف هءه الشاءءة.

- أءا ما كاءء الشاءءة آءطبرة ءءاً فإننى كفاء اعقء آءءماءاً عامأ لكل المرؤوسىن لأوضح لهم الءقفقة وكءل بءبل بقول الكاءب بءكك أن ءءاءل الشاءءة.

9. كفف ءءامال مع النزاعاء الءقءشا بىن آءىن من مرؤوسىك:

أفضل الشىء الصءءق فإن ءلك سوف بءل البءض ممءأ بىنما سىءءه ش

الباقون^{١٠}

- شءع الطرفىن على أمقاءله لمناقشة المشكلاء.
- إءا فءلء فى ءلك أءلب منهم أن بوسطو شءصأ لىءءكموا إله
- إءا فءل ءلك أبعأ أءعم إله ءءاء وءءءهم عى رأبك آشاء اللقاء.
- ذكرهم بأءاءهم المءمىز فى الماضى
- وضع لهم المشكلاء وآارها على أءاء الفريق
- اسءمع منهم ءون مقاطعه
- أءلب منهم الءلول ثم أعرض رأبك
- مء بء العون والمساءءة وءاكء من ءفهمهم وءقبلهم للءل المءرؤء
- وضع لهم الءءاء السلبىة الءى سوف ءءء إءا لم بءفر الوضع.
- وآه الشكر للءمىع

- قم بمتابعتهم عن قرب

١. الوصفة الفعالة للاتصالات الناجحة:

١ - إننا جميعاً نتنفس ونتعامل مع بعضنا البعض. المهم هو كيف تفعل ذلك وما هي النتيجة.

يقدم الباحث أشياء أكثر من رائعة لتحقيق الألفة مع الآخرين وإنما علاقتك بهم حتى مع أصعب الناس طبعاً:

أ - الملاحظة - الانسجام - القيادة: لاحظ مفردات الشخص الآخر حركاته نغماته، لغته، التغييرات الخاصة تماشى معها انسجم معه.

ب - الاستماع باهتمام وعدم المقاطعة.

ج - الانسجام: احتفظ بانسجامه دافئة ورقيقة على وجهك

د - الاحتفاظ بتلاقي الأعين

هـ - التركيز على النوايا (ركز على نوايا الآخرين إذا اختلفت).

و - التعمق العاطفي (بين أنك مهتم فعلاً بالأمر لشخص الآخر)

ز - التوضيح (اجعل الآخرين يوضحون أكثر لا تكفي بالتعميمات).

ح - إعادة الصيانة (كرر ما قاله الآخر بطريقة الخاصة) .

ط - العزل (اجعل الآخر يعرض عليك جميع مشاكله إذا ما تحدث إليك بمشكلة معينة)

ث - طلب الحلول (اطلب الحلول من الآخرين).

ل - مد يد العون

م - إنهاء الموقف والمتابعة.

ويرى الباحث ختاماً لهذا الفصل بأن العمل بكل ما في هذا الفصل سوف يجعلك أفضل بالاتصال مع الآخرين.

قرر البدء في ذلك لتحقيق النجاح

المفتاح السادس تحديد الهدف الطريق نحو السعادة والانجازات:

إنه لمن طرائف الحياة أنك إذا لم تقبل سوى الأفضل فإنك في أغلب الأحيان تحصل عليه¹

يقدم الباحث هذا الفصل لتعلم كل ما تحتاجه لتحديد أهدافك وتحقيق ما تستحقه بالفعل. (الميدالية الذهبية).

بعد هذا الفصل وهي كلمة حق من أروع وأهم ما قرأت فيه الانطلاقة الحقيقية نحو عالم النجاح المنشود.

فالمجادين يهدي دكتورنا المثالي هذا الفصل ويعد ما يحتويه من كلمات ميدالية ذهبية لمن أراد أن ينجح في حياته. أتمنى أن يستفيد منه الجميع ففيه الزبد والخلاصة دون أخلال أحسبه كذلك والى الموضوع

يتناول الكاتب هذا الفصل في 9 نقاط كالتالي:

1. هل تعلم إلى أين أنت ذاهب

إن العالم يفسح الطريق للمرء الذي يعرف إلى أين هو ذاهب²

يرى الباحث أن تحديدك لوجهتك هو أول خطوات ناجحة على الطريق لكي

تصل إلى ما تريد ويضع استفسارات لكل قارئ وهي

- هل لديك أي هدف ؟ هل لديك برنامجاً منظماً لتحديد الأهداف ؟ هل سجلت أهدافك ؟

- هل حددت الإطار الزمني لتنفيذها وتحقيقها ؟

- فإذا كانت إجابتك بنعم فإنك واحد من الـ 1% الذي يفضلون هذا

¹ - سيمون ستيفنسون

² - رالف وارسون

- وإذا كانت إجابتك بالنفي فإنك ضمن إلى 97٪ الآخرين الذين لا يفعلون ذلك ويقول بأنهم أرقام جاءت من دراسة أجرتها جامعة هارفورد

2. خمسة أسباب تجعل 97٪ من الناس لا يحددون أهدافهم

إنسان بدون هدف كسيفينة بدون دفة كلاهما سوف ينتهي به الأمر على الصخور¹

يضع الدكتور الفضي خمسة أسباب رئيسة حسب قوله التي تجعل الغالبية العظمى من الناس لا يضعون برنامجاً لتحديد أهدافهم وهي

1. الخوف من يعيش خائفاً لن يكون أبداً انساناً حراً
 2. تصور الذات يقول احدهم إن أدائك لن يكون ملائماً إذا لم يتوافق مع الطريق التي ترى بها نفسك فالشعور بالإحباط سيعكس ذلك على خطوة علاقاته وأدائه.
 3. التأجيل (التأجيل لص الوقت)
 4. الاعتقاد والإيمان البعض يعتقد بأن تحديد الأهداف مضيعة للوقت فلا يؤمنون بنعمة تحديد الأهداف².
 5. المعرفة البعض لديهم الرغبة والحماس لتحديد الأهداف لكنهم لا يعرفون السبيل إلى تحقيقه وبالتالي لا يتخذون الخطوات اللازمة ليتعلموا كيف يتم ذلك
- ### 3. القواعد الخمس وراء تحديد الأهداف:

ليست الأهداف ضرورية لتحفيزنا فحسب، بل هي أساسية فعلاً لبقائنا على قيد الحياة³.

وإليك القواعد الخمس

1. التحكم في الذات عندما يكون لديك برنامجاً منظماً لتحديد أهدافك سيجعلك أكثر تحكماً في ذاتك.

¹ - توماس هفارتيل

² - روبرت

2. **الثقة في النفس:** أن إيمانك بقدرتك على تحقيق أهدافك سيزيد من ثقتك بنفسك أكثر وأكثر.

3. **قيمة النفس الذات:** أن قيمة الذات تزداد عند تحديدك للأهداف والسعي لتحقيقها.

4. **إدارة الوقت:** لا بد لك من إطار زمني لهدفك فبالوقت تحقق أهدافك.

5. **تحسين حياتك:** أن تحديدك لأهدافك يرفع من مستوى حياتك ويجعلك أكثر تحفزاً.

4. الأجزاء الأربعة لتحديد الهدف

إذا لم تكن تعرف إلى أين أنت ذاهب فربما ينتهي بك المطاف إلى مكان آخر.

يناقش الباحث الأجزاء الأربعة لتحديد الأهداف كالتالي

1. **الجزء الشخصي:** تحت هذا الجزء تندرج أشياء شخصية مثل العلاقات، الأسرة، الزواج، العطلات، الصداقات، السيارة، وغيرها.

2. **الخ. المهني:** يندرج تحته الوظيفة، الأداء، الترقيه، الخ.

3. **الجزء المادي (المالي):** وهنا نجد الاستقرار المالي، خطط التقاعد، الاستثمارات، الخ.

4. **الخ.:** وتحت يندرج الصحة الجسمية أسلوب الحياة، التمارين الرياضية، النظام الغذائي، الخ.

والتوازن في الأجزاء الأربعة لا بد منه حسب إبراهيم الفقي لتعم بحياة راقية وهنا يضع الدكتور إبراهيم تساؤلاً قد يدور في ذهن أي قارئ (B) وهو كيف

استطيع تحقيق هذا التوازن؟

ويجيب الباحث على هذا التساؤل معطياً توجيهات رائعة وهي

لاحظ وراقب: الكثير من الأشياء تفوتنا في الحياة لأننا لا نهتم بالملاحظة والانتباه فهما الخطوات الأولى لتحقيق التوازن بين أجزاء حياتك الأربعة

وجه أسئلة إلى نفسك: هذه الأسئلة ولأجابه عليها يجد سوف تجعلك حسب قول الكتاب من زمرة أنجح الرجال والنساء في العالم وسوف تكون حياتك متوازنة والأسئلة هي

أ. أين أنا الآن ؟

إذا كنت موفقاً في كل شيء ماعدا علاقاتك أو موقفك المالي مثلاً فحاول أن تلاحظ ذلك وانتقل بعدها إلى السؤال التالي

ب. ماذا أريد ؟

عند الإجابة على هذا السؤال الهام فانت تكون في الطريق الصحيح لتحقيق التوازن بين الأجزاء الأربعة فمثلاً قد تكون إجابتك: أريد أن أكون غنياً أريد أن أحسن صحياً. وعندما تسأل نفسك ذلك وتجب عليه انتقل بعدها إلى السؤال التالي

ج. متى أريد ذلك ؟

إن إجابتك على هذا السؤال يجعلك تركز على الوقت فلا يهم الإطار الزمني الذي تريده المهم أنك اتجهت وبجد نحو الاتجاه الصحيح الذي سيجعلك تحقق تقدماً اكبر وتصل إلى نقاط أبعد، وبعدها انتقل إلى السؤال التالي

د. كيف أستطيع أن أصل إلى هناك ؟

بالا جانب على هذا التساؤل سيكون تفكيرك منصّباً على الوسائل المعينه لتحقيق أهدافك مثلاً تريد أن تحسن علاقتك مع زوجتك ستكون الرحلة معها وسيلة لتحسين العلاقة معها. وبعد هذا السؤال انتقل إلى التساؤل التالي

هـ. ماذا أفعل الآن حتى أحقق ما أريد ؟

عند طرح هذا التساؤل على ذاتك سيجعلك تسرع في العمل لتحقيق ما تريد، يقول الدكتور إبراهيم بعد الانتهاء من هذه الجزئية من الموضوع إبداء اليوم

لاحظ، شاهد، اختبر حياتك أسأل نفسك هذه الأسئلة ثم أسرع إلى التنفيذ لا تنظر وراءك

5. الأنماط الثلاثة للأهداف

“ لن يتحقق أي شيء عظيم بدون رجال عظماء، والرجال يكوّنون عظماء فقط إذا ما عزموا أن يكونوا كذلك ”.

هنا يبدأ الباحث في تبين ماهية الاختلاف بين الهدف المنتهي والهدف المستمر فالمنتهي كالحصول على الوظيفة فعند الحصول عليها يكون الهدف قد تحقق إذا هو ينتهي بمجرد تحقق الهدف

“ أما الهدف المستمر فهو لا ينتهي أبداً فليكن هدفك مستمراً مثلاً إقامة علاقات دائمة أو تنظيم أسلوب الحياة والأنماط الثلاثة هي:

1. أهداف قصيرة من (15 دقيقة - عام)

ويرى الباحث بأن هذا الهدف تدريبيه رائع لكي تتعود على تحديد

الأهداف

2. أهداف متوسطة من (عام -5 أعوام):

كالدراسة مثلاً وهذا النوع يجعلك أكثر التزاماً وتعوداً لتحقيق الأهداف.

3. الأهداف الطويلة المدى لمدة (25) عام:

وهو يهدف إلى تصميم تخطيط نوعية حياتك مثلاً أين تحب العيش العلاقة مع الزوجة والأسرة

وهنا يذكر الدكتور الفقي تجربته في الأنماط الثلاثة وهي تجربه رائعة يمكن الاستفادة منها حيث يقول

1. الأهداف القصيرة المدى كانت كالتالي

بداية في أي وظيفة بفندق خمس نجوم كنت أقوم بغسل الصحون..دراسة
الفنادق لمدة عام بعدها حصلت على شهادة من معهد الفنادق بكيفيت

ب. الأهداف متوسطة الأجل:

- أن أصبح مديراً لأحد الأقسام وقد أصبحت مديراً لقسم خدمه الأغذية والمشروبات في الغرف.
- أن احصل على دبلومه في جمال الفنادق وقد حصلت عليها
- أن احصل على دبلومه في جمال السلوك البشري وقد حصلت عليها
- أن أتحدث الانجليزية والفرنسية بطلاقة فعلت ذلك ولازلت

ج. أهداف بعيدة المدى

- أن أصبح مديراً عاماً في أحد الفنادق في عام 1987 وقد أصبحت مديراً.
 - أن احصل على 3 مناصب في إدارة الفندق وقد حصلت عليها.
 - أن أصبح معروفاً ومشهوراً وأن اكسب جائزة تعليمية في عام 199م فزت
بجائزة أفضل طالب دراسة منزليه من المدرسة الأمريكية للفنادق.
- كانت هذه جزء من تجربته ويقول انه يستطيع اليوم أن يعيش كل الأحلام
فلا يقوم شيء بذاته فلقد واجه التحديات متى وصل إلى ما هو عليه الأهداف حسب
قوله شيء طريف ويقول واستغلون العقول العظيمة لديها أهداف، أما الاخرى
فلهيها أمنيات

6. كيف تحدد أهدافك - المبادئ الثلاثة عشر:

كي نحقق السعادة ينبغي أن نتأكد أن لدينا هدفاً مهماً

وهذه المبادئ هي:

1. اعرف ماذا تريد ؟
2. ينبغي أن يكون هدفك واقعي، واضح، محدود وذو قيمة.

3. الرغبة القوية (عليك أن تعرف ما تريد ، وأنه ذو قيمة ، وأنه لا أحد حتى أنت نفسك يستطيع أن يمنعك من تحقيقه)
4. التصور والتخيل (احرص على تصور تخيل أهدافك حتى تصير بالفعل جزءاً واقعاً في حياتك) .
5. القرار (اتخذ قراراً بالبدء لتحقيق أهدافك) .
6. لابد أن تسجل هدفك كتابةً
7. حدد إطاراً زمنياً لأهدافك.
8. أعرف ثروتك سجل كل ما من شأنه مساعدتك لتحقيق أهدافك كالثروة كالأصدقاء.. المال أي شيء
9. أعرف العقبات التي قد تقف في طريقك بعد تحديدها ومعرفة ما ستكون مزوداً بوسيلة قوية للدفاع عن النفس في مواجهة أي مشكله تعيقك عن المواصلة في تحقيق أهدافك..
10. الفعل يذكر الباحث شيء طريف جداً في إحدى محاضراته في كندا أخرج من جيبه 2 دولار وسأل المشاركين من يريد أن يحصل على الـ 2 دولار هذه 9 رفع 2 مشارك بدهم ألا واحد نظر حوله ثم ذهب وأخذ الـ 2 دولار من يد الباحث وسط دهشة الجميع فكان تعليقه هذا هو الفعل عليك فقط أن تفعل ما تريد ولا تكتفي بالتمني فقط
11. التقييم عندما تريد أن تفعل شيئاً ادرس خططك وفهم بتغيير أي شيء تراه ضرورياً.
12. المرونة / القدرة على إدخال التعديلات اللازمة على خططك.
13. الإصرار التزم وتحلى بالإصرار ولا تدع الأشياء التي لا تستطيع فعلها أن تتداخل مع تلك التي تستطيع تحقيقها.

7. كيف تحقق أهدافك

"أنا نعيش ليس كما نتمنى أن نعيش ولكن كما نستطيع أن نعيش"

1. اكتب أهدافك

اكتبها على ورقة في حجم كرتك الشخصي احتفظ بها في محفظتك الشخصية وأقرأها دائماً قبل النوم وفي العمل وفي كل الأوقات

2. التصور والتخيل

تخيلها 3 مرات في اليوم صباحاً بعد الظهر مساءً

3. تصرف كما لو

كما لو أنك حققت الهدف ستبهر بالنتائج لا تخجل

4. فكرة البوصلة الواحدة

أحرص على فعل أي شيء ولو ضئيلاً ليقربك من هدفك

5. استخدم أسلوب أنا المستول

أرفض الفناء اللوم على الآخرين كمن شجاعاً تحمل النتائج

يقول الباحث الآن أصبح لديك المعرفة الكافية عن كيفية تحديد

الأهداف وتحقيقها أبدأ الآن العمل وكن جزءاً من الأقلية التي تعمل وليس من الأكثرية التي تتكلم وتشكو لا يعرف المرء ماذا يستطيع ألا بعد أن يحاول

8. فوائد تحديد الأهداف في مجال العمل

"ليس هناك شيئاً يخشى منه في الحياة بل هناك أشياء لا تفهمها"

والفوائد باختصار شديد تتمثل في الاتصالات الأفضل تحفيز أفضل -

ثقة بالنفس أفضل.

9. المجهود الشخصي لتحديد الأهداف

اكتب تحت كل جزء من — الآن أعد كتابة الأهداف — أجزاء الحياة
الأربعة — وفقاً لأهميتها — 3 أشياء تريد تحقيقها — وأولويتها —
_____ (قائمة الأمنيات) _____ (قائمة الأولويات)

_____ مهني.

_____ مهني منزلي.

_____ صحي.

_____ مالي.

التفويض التفويض في التفويض

تخير أمنية من كل جزء ووضح لماذا تريد تحقيقها وكيف ومت تتوقع أن
تحقق ذلك.

هدفي - لماذا أريده - كيف أحققه - متى

_____ شخصي.

_____ مهني.

_____ صحي.

_____ مالي.

كيف أطور تحقيق هذه الأهداف في حياتي ؟

1- _____

2- _____

3- _____

كانت هذه خلاصة هذا المفتاح الهام جداً للانطلاق نحو عالم النجاح

الحقيقي

اتخذ القرار الآن تحدد أهدافك في الحياة.

المفتاح السابغ إدارة الوقت . القيمة الحقيقية للحياة:

الوقت ذلك الشيء الذي يحاول الإنسان دائماً قتله ، ولكن ينتهي الأمر عادةً بأن يقتل الوقت الإنسان¹
يهدف الباحث من وراء هذا الفصل أن يساعدك بأن تدبر وقتك بطريقة سهلة التطبيق بحيث تصبح أسلوباً لك في الحياة

1. لماذا يضيع الناس الوقت ؟

إذا ما أضعت دقيقة ، فإنك قد أضعت ساعة ، وإذا ما أضعت ساعة فإنك قد أضعت يوماً وإذا ما أضعت يوماً فإنك قد تضيع حياتك²
يذكر الباحث قول بنيامين فرانكلين "إن الوقت الضائع لا يعود أبداً" ثم يتساءل الكاتب متعجباً بما أن الوقت هو الشيء الوحيد الذي يملكه الإنسان ما دام على قيد الحياة. فلماذا إذن يستمر في إضاعته لوقته أم أنه لا يعرف قيمة الوقت

ثم يقول الإجابة بسيطة جداً أن الناس لا يهتمون بالوقت وكيفية تمضيته لكنهم لا يعرفون كيفية استغلاله ، فليس لديهم هدف محدد يحفزهم ويمثلهم حماساً.

2. العائقيين النفسيين أمام إدارة الوقت

إن نوعية حياتك تتحدد بدرجة حكمتك في استغلال الوقت
يتناول الباحث العائقيين الرئيسيين اللذين يمنعان الإنسان من استغلال وقته ويتمثلان في الآتي

القيم والمعتقدات: فالمرء يستقي معتقداته من مصدرين هما:

أ. الوالدين. ب. المؤثرات الخارجية.

¹ - هيربرت سبنسر
² - جيمس كوكس

فأوالدان إذا ما أحسنوا استغلال الوقت ستكون حتماً مثلهم وكذلك فإن المؤثرات الخارجية تلعب الدور الكبير في ترسيخ القيم والمعتقدات والمثمنة في المدرسة والأصدقاء وغيرهم.

التصور السلبي للذات

إن تصورك لذاتك يؤثر على شعورك نحو الوقت وإدارة الوقت فالتصور السلبي للذات يعيق أمام إدارة الوقت ويتساعل الكاتب حول الفاعلية والكفاءة فيقول هل أنت كفء أم فعال ؟ مستعرضاً لأوجه الخلاف بين النوعين من كتاب بعنوان إستراتيجيات الاختراق².

3. الأنماط الخمسة لمدرء الوقت

ينبغي أن نمضي كل يوم كما لو كان آخر أيامنا³.

المدير المنظم جداً الموبرم ان :

يرى الكاتب بأن هذا النمط شغله الشاغل أن يكون منظماً وأن يقول الآخرون عنه ذلك ويذهب وقته هباء فيكون اهتمامه الأساسي أن يبدو منظماً أكثر من أن يهتم بأداء العمل.

المشغول جداً :

هذا النمط كثير الشكوى من ضيق الوقت فهو لا يملك وقتاً للاسترخاء

مجنون الوقت :

حذر الكاتب من العمل مع هذه النوعية فهي مجنونة لأنها تحدد وقتها بالدقيقة وتهتم بالمراجعة واللوم إذا ما سارت على ما تريد ، فهذا النمط يحدد جدولته بالدقيقة فمثلاً 6 دقائق إفطار 3 ثانية اتصال مع الزوجة وهكذا.

الفوضوي :

هذه النوعية عشوائية لا تهتم بالتنظيم وتهتم المنظمين بالفراغ.

² - روبرت كينيدي.

³ - مقصود بـ اليوم.

المنظم:

يرى الباحث بأنه هذا النمط هو الأهم وهو موضوعنا في هذا المفتاح حيث وهو يتميز بالنظام الشديد فهو يعرف كيفية التعامل مع كل المقاطعات وله أهداف واقعية ويعرف قيمة الوقت ولذلك فهو جداً مريح.

4. الفوائد الست وراء إدارة الوقت

إن كل ما لديك هو 24 ساعة عدد ساعات اليوم لا أكثر و لا أقل إذا ما ذهبت وانقضت فقد ذهبت إلى الأبد

يمكنك الحصول على ساعتين مثمرتين على الأقل يومياً

يرى الدكتور إبراهيم بأنك لو استغللت إستراتيجيات إدارة الوقت الواردة في هذا الكتاب فسوف تحصل على ساعتين مثمرتين على الأقل يومياً لإنجاز المزيد من المهام.

سيحقق لك التحكم أكثر في يوم عملك من خلال تعلم كيفية التعامل مع كل أنواع المقاطعات.

- يمكنك التحكم (السيطرة) على التوتر وضغوط العمل بسهولة.
- سوف تزيد من قدرتك على الإنجاز لإتمام الأعمال التي عليك.
- سوف توفر لديك المزيد من الطاقة.
- سوف تمتلك وقتاً أكثر لتمضية مع الأسرة والأصدقاء.

5. لصومس الوقت الخمسة عشر (الأكثر تدميراً)

إن الوقت هو أضمن شيء يمكن للمرء أن ينفقه⁴

وهذه اللصومس تتمثل في

- المقاطعات التليفونية.
- مقاطعات الآخرين.

⁴ - جيمس كينيدي

- مقاطعات تتسبب فيها أنت شخصياً (كذكر مشكلة مثلاً أثناء تأدية واجب معين).
- الاجتماعات والمقابلات.
- التأجيل المماطلة.
- البريد والعمل الورقي.
- التقارير (تتطلب الوقت).
- اختلاط الأولويات.
- المجهود المضاعف.
- التخطيط غير المتقن.
- عدم التنظيم.
- النظام غي الملائم لحفظ الملفات.
- العلاقات الاجتماعية.
- عدم القدرة على قول "لا" وبالتالي فقدان الكثير من الوقت.
- معدات غير ملائمة (كالمعدات القديمة للاستخدام فهي تأخذ المزيد من الوقت).

6. العشرون طريقة الأكثر فعالية في الحفاظ على الوقت

الآن هذه الدقيقة هي كل ما لديك أحرص على الدقائق التي تملكها وسوف تعني بالساعات والأيام بنفسها وتمتعها القوة والسيطرة¹.

بعد معرفة لخصوص الوقت والقائمة طبعاً قد تطول حسب قول الحكايات يستعجز الدكتور الفقي في تقديم قائمة بأكثر الطرق فعالية وقوة لحفظ الوقت وهي حسب قوله حصيلة 22 سنة من الأبحاث والخبرات يقدمها لك ليزودك بكل الإستراتيجيات التي تحتاجها لتحسن بها نفسك لخصوص الوقت

¹ - إبراهيم الخراسي

- **مقاطعات الآخرين :** يمكن لك هنا أن تخبر محدثك بأنك كنت في طريقك إلى الخروج أو معك عمل معين أو أحجب المشكلات غير الهامة مسبقاً.
- **مقاطعات الآخرين:** يمكن لك أن تتحدث معهم مثلاً واقعاً حتى لا تعطيتهم الفرصة للجلوس والإطالة أو الذهاب إلى من تتوقع مقاطعته لك مسبقاً قبل مجيئه إليك لكي تصرف متى أردت وتغيرها.
- **مقاطعات تتسبب أنت فيها** أحرص أن تقوم بالعمل مرة واحدة و لا تؤجل لكي لا تكثر عليك المقاطعات.
- **اجتماعات ومقابلات:** وجه لنفسك الأسئلة مثلاً إذا لم أحضر ماذا سيحدث لي إذا كانت الإجابة لا شيء فإلغ الموعد.
- **التأجيل المماطلة** لا تؤجل إذا أجلت أكثر من 3 مرات فانت مماطل وجه لنفسك الأسئلة ماذا سيحدث إذا لم أفعل هذا الشيء إذا كانت الأمر هام ففعله وإذا كان ممكن أن يفعله شخص آخر فقوضه وإذا كان لن يحدث شيء فاهمله.
- **البريد والعمل الورقي** هم بتفويض الرد على البري أو إنجاز الأعمال إلى أشخاص آخرين لكي لا يسرقك الوقت.
- **التقارير:** نفس الشيء مع السابق وجه لنفسك هذا السؤال ماذا سيحدث إذا لم أكتبه إذا كانت الإجابة لا شيء فلا تكتبه وإذا كان هناك شخص آخر يمكن أن يقوم به فقوضه وهكذا.
- **اختلال الأولويات** ضع قائمة يومية بكل شيء تريد أن تقوم به وفقاً للأولوية ثم نفذها وفقاً لأولوياتها.
- **الجهود المتضاعفة:** تعود أن تقوم بالشيء مرة واحدة لا تضاعف الأعمال إلى المستقبل فانت لا تدري إذا كنت ستجد الوقت أم لا
- **التخطيط غير المثقل:** كن واقعياً في خططك وخطط ما تستطيع فعلاً إنجاز ما لا تبالغ.

- **كن منظماً** أبداً يومك في محيط نظيف و مرتب وأحرص أن تنهي بنفس الشكل.

- **ضع نظاماً لحفظ الملفات** تخلص مما ليس فيه فائدة وأحفظ بالأوراق اللازمة وبشكل منظم.

- **الاجتماعات** أحضر ما يستلزم منك الحضور ولا تضيع وقتك تعلم أن تقول لا لجعلها تشعرك بالذنب أفضل من أن تضيع وقتك لا تتردد مادام ليس فيها ضرر.

- **استثمر الأجهزة الملائمة** بدل البطيء بالأسرع القديم بالأحدث فمثلاً جهازا الكمبيوتر بالأحدث لأنه أسرع ويوفر لك الوقت الكافي.

- **وقت الغذاء:** تناول غذائك في أوقات ليس فيها ازدحام لكي لا يذهب وقتك في الانتظار.

- **أغلق التلفزيون** شاهد البرنامج المفضل لديك ولا تسترسل في البرامج الروتينية المملة التي يمكنك أن تقعد في ذلك الوقت مع زوجتك أو أبنائك.

- **وقت النوم** إن الذهاب للنوم مبكراً والاستيقاظ مبكراً هو النصيحة الغالية التي يقدمها الأطباء.

- **وقت الطيران:** استغل أوقات السفر بالقراءة بلعداد التقارير بالبحث عن الحلول عن المشاكل.

- **أحصل على شهر إضافي في كل عام:** يقول الدكتور الفزي بأنك إذا استيقظت ساعة مبكراً كل يوم في أسبوع العمل فإنك ستحصل على 5 ساعات إضافية في الأسبوع إذا ضربتها في 50 أسبوع سيكون الناتج 250 ساعة إقسمها على 8 (يوم العمل العادي) تكون النتيجة 31 يوم أي شهر إضافي.

7. كيف يمكنك تنمية العادات الفعالة في إدارة الوقت

يقول بعض الناس ليس لدي وقت للتخطيط أو التنظيم، لأعجب إذا لم يكن لديهم وقت¹.

- ابدأ اليوم وكن مديراً فعلاً للوقت
- أعط نفسك وعداً بذلك
- كن مؤمناً بذلك
- اغمض عيذك ، استرخ وتصور أنك مديراً فعلاً للوقت
- قم بأعداد قائمة تتضمن كل ما تريد إنجازه في اليوم وفقاً للأولويات والأفضل أن تعدها في المساء وأنت في قمة النشاط والطاقة
- احرص على النوم مبكراً عن كل يوم
- اذهب إلى العمل قبل الآخرين.
- اهتم على أن تكون على أهبة الاستعداد وعند إنجاز شيء ما جهز كل شيء تحتاجه قبل إنجازه

- قم بالإنهاء من الأعمال الورقية مثلاً مرة واحدة لتضعها بعيداً

- قسم المشروع أو العمل الضخم إلى مراحل وأنجزها جزءاً جزءاً

قوة العشرة إذا واجهتك مهمة صعبة وشعرت بعدم الرغبة في القيام بذلك، فقم بتمشية صغيرة وعند العودة أعمل لمدة 1 دقائق في أي شيء يخص تلك المهمة، وعندما تبدأ المهمة سوف تشعر بالرغبة في الانتهاء منه بعدها ركز انتباهك على النتائج وعلى شعورك عندما تنتهي من المهمة فعلاً

قوة برمجة النفس احرص يومياً على التأكيد على عقلك الباطن بأنك مديراً فعلاً للوقت، فذلك سوف يساعدك في تحقيق أعمالك وهناك أمثلة إنني مدير رائع للوقت. إنني أحافظ على النظام بشكل رائع وهكذا

¹ - إبراهيم الفقي

قوة ال (21) : قم بممارسة هذه العادات لمدة 21 يوماً بعدها سوف تعتاد عليها للأبد يمكنك حسب قول الكاتب أن تبدأ العملية من الآن لكي تصبح مديراً فعالاً للوقت عن طريق اتباع الآتي

أ. المحاكاة : يمكن أن تحاكي شخصاً تراه مديراً فعالاً للوقت بشكل رائع وممتاز

ب. أرشد قبعة إدارة الوقت : تخيل أنك مديراً ومديراً لفريقك في إدارة الوقت هنا سوف تستطيع أن تتعلم بسرعة

ج. نفذ إستراتيجية (ماذا لو) عندما تتصرف كما لو كنت خبيراً في إدارة الوقت سوف تؤكد هذه القوة بداخل عقلك الباطن وعندها ستكون بالفعل كما تريد ويختتم الباحث هذا الفصل (المفتاح) الهام بقوله لقد وضعت هذا الفصل لمساعدتك لتعلم كل ما تحتاج وأن تتعرف على إدارة الوقت وكيفية تنفيذها في الحياة اليومية ، عندما تبدأ في ممارسة مهاراتك فإن تصورك لذاتك وتقديرك لنفسك سوف يرتفعان بشكل مذهل ، كذلك سوف تتغير قيمك نحو الأفضل كما سوف بأن الوقت هو الشيء الوحيد الذي نملكه ما دمنا أحياء فإذا لم نستغل فسوف نفقده

أحرص على زيادة إنتاجيتك وتحسين مستوى حياتك وتذكر تلك المثلثة

المعرفة لا تكفي يجب علينا أن نطبقها ، الرغبة لا تكفي يجب علينا أن نفعل

اتخذ القرار لأن تكون مديراً فعالاً

المفتاح الثامن القيادة الطريق لقمة الأداء

1 إذا أردت أن تكون ممتازاً عندما تقوم بالأدارة ، عليك أن تكون مثل نجمة الشمال ، حينما تبقى في مكانها تدور حولها بقية النجوم

هذا الفصل سوف يزودك بكل المعرفة التي تحتاجها من القادة سوف تتعلم أكثر بالممارسة وليس بالقراءة فقط كيف تكون قائداً عظيماً

1. ما هو أسلوبك ؟

"إن كل الناس يملكون بداخلهم كل ما يدعو للإجلال والإحترام فعلاً ، لكنهم لا يلقون له بالأهمية".

لدى كل منا أسلوبه الخاص في الحياة الذي يؤثر على إختيارته وكذلك الأمر في الإدارة فلكل شخص منا أسلوباً خاصاً بالإدارة ويستعرض الدكتور إبراهيم ليبين ماهية الرئيس والفاعل والمدير والقائد وهي كالتالي

الرئيس: هو ذلك الشخص الذي يعطي الأوامر ويقود الناس حوله، ويؤمن بأنه دائماً على الصواب ويلقي باللوم على الآخرين إذا ما حدث خطأ ما وهو دائماً ما يعلنها أنا الرئيس

الفاعل: هو الإنسان الذي لا يثق فيمن حوله ويقضي معظم وقته في إنجاز الأعمال بنفسه فهو لا يؤمن بالتفويض وهو يمتاز بالمعرفة والإخلاص في العمل والسرعة

المدير: يسير وفقاً لعملية الإدارة ويعتمد على النظام المتبع في المنظمة فسياسة الشركة هي كتابته المقدس

القائد: هو الشخص الذي يستطيع أن يتناول أي عمل يدخل عليه التحسينات ويضعه في حي التنفيذ وهو مدرب فهو ممتاز ماهر في الإتصال يحب المخاطرة صانع قرار ممتاز يمتاز بالأبداع الرؤية التأكيد التركيز في طريقة

ويرى الكاتب بأن الاعتقاد السائد حول القيادة بأنها تولد ولا تصنع بأنها اعتقاد خاطيء فامتلاك القيادة ممكن ويأتي بالتعلم ففي البرمجة اللغوية العصبية إفتراض مفادة "إذا ما استطاع أي إنسان أن يحقق أي شيء فمن الممكن لأي إنسان آخر أن يحقق ذات الشيء"

فالمسألة تحتاج الى رغبة لتعلم ذلك ثم بعدها أن تعرف كيف تفعل هذا الشيء ويبدأ بالتنفيذ ويرى الكاتب بأن المعرفة وحدها لا تكفي فلا بد من الفعل الى جانب المعرفة فالقيادة نظام أسلوب حياة عملية تحسن مستمرة إنها توميء بالقبطان الذي يقود سفينته

2. الخصائص ال 20 للقيادة

"في الأيام الأولى من هوته، تراه معتلاً بالابتسامات ويلقي بالتحية على كل من يقابله"¹

يرى الباحث إن القيادة تحتاج الى النظام الى الالتزام والأصرار (المتابعة) حتى تستمر في النمو بقوة يوماً بعد يوم حتى تصبح خاصة لك ويستعرض الخصائص الـ 20 للقيادة الفعالة كالتالي باختصار غير معجل

1. **التخطيط الدقيق:** يذكر الكاتب بأن الأبحاث توصلت الى أن القادة يقضون 8 من وقتهم في التخطيط و 2 في التنفيذ والفكرة أن القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيق النتائج المرجوة
2. **التنظيم:** أن القادة يعرفون قيمة التنظيم لكل يوم يقوم القائد بأعداد قائمة بكل ما يريد فعله يشعبها وفقاً للأولوية ولا يبدأ بجديد إل بعد الانتهاء من العمل الأول
3. **تحديد الأهداف** لا نجاح بدون تحديد مسبق للأهداف والقائد يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف فهو يخصص الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه
4. **صنع القرار:** القائد بارع وماهر في صنع القرارات وهو متخذ قرار ناجح
5. **المخاطرة:** القائد يدرك بأن عليه أن يخاطر من أجل أن يحسن مستوى حياته وأدائه حتى يقوى على المنافسة

¹ - أفلاطون

6. **مهارات الاتصال:** القائد مستمع يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره ويعرف كيف يواجه الخلافات والانتقادات ويتمتع بالقدرة على تحقيق الألفة مع أي إنسان
7. **إدارة التغيير:** إن التغيير جزء من تصرفات القائد اليومية فهو ضد الروتين لذلك فهو يرحب به
8. **التحكم بالتوتر وضغوط العمل** القائد يحب عمله ويستمتع بأدائه والقائد يبذل الجهد للتحكم والسيطرة على التوتر وضغوط العمل
9. **التفويض:** يؤمن القائد بالآخرين ويثق بفريق عمله ويعرف متى وكيف وعلى من يقوم بالتفويض
10. **الرؤية والأبداع** القائد يتمتع بالرؤية والأبداع بحيث يرى ما لا يراه الآخرون فهو مبدع في أفكاره
11. **التدريب والتعلم وبناء الفريق:** ليس هناك وصفاً للقائد أعظم من أنه يساعد رجائه على التدريب مع القوة والعالية والتأثير القائد يهتم ببناء الفريق للعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المنشودة
12. **التحفيز:** إنه يفهم ضرورة التحفيز ومدى قوته فهو يثني على الآخرين كلاً على حده
13. **المهارات:** دائماً يبحث القائد عن الوسائل التي تنمي قدراته ومستوى أدائه ويرحب بتعلم مهارات جديدة وهو دائم الكفاح
14. **الثقة** يعلم كيف يسيطر على أي موقف ويتعلم منه ويتمتع بثقة عالية في نفسه فتتي مواجهة الأزمات
15. **الحركة والفعل:** الرجل القائد متواضع في حديثه ولكنه يتعدى الحدود في فعالة كونه.
16. **الالتزام:** أنه شديد الالتزام بالخطط و هو يعلم أن النجاح يستغرق وقتاً أنه يدرك قوة الالتزام ولا يستسلم بسهولة أبداً

17. **الطاقة:** لدى القائد طاقة كبيرة فهو يمارس الرياضة ويشرب كميات كافية من الماء كل يوم ويحترق حسدة وغيرها التي تساعد لإنجاز الأشياء التي يود عملها

18. **المواظف:** أنه شخص عاطفي حساس يحب ما يفعله وذلك من أطار العاطفة و الحب

19. **المرونة والقابلية للتغيير** يتمتع القائد بالمرونة في خططه وطرق تنفيذها

20. **الأمانة** القائد يمتاز بصديق وأمانته لا يجازف بعمله عنيف قوي إذا لزم الأمر لكنه مع ذلك عادل ومنصف

3. الأنماط الأربعة للقيادة

“ أن الاختيار الأخير للقائد هو أن يترك وراءه رجال آخرين لديهم العقيدة والرغبة للاستمرار بعده”.

يرى الباحث من خلال دراسته في إدارة الفندقة بأن القادة ينقسمون إلى نمطين المستبد والديمقراطي.

♦ **المستبد (الأوتوقراطي):** يقوم هذا النوع من القادة بصنع كل القرارات ويهتم بالعمل ويركز على النتائج لذلك نجده ممتازاً في عمله ومستوى إنتاجيته لكنه ضعيف في العلاقات الإنسانية

♦ **أما الديمقراطي:** فهو يهتم بتوضيح المشكلة لفريقه و يساعدهم في إيجاد الحلول لذلك فهو يهتم كثيراً بالعلاقات الإنسانية وبالعمل بروح الفريق ويذكر المكاتب بأن شعوره الدائم بأن هذه الأنماط السابقة غير شاملة وناقصة فقد وجد بأن هناك أربعة أنماط للقيادة لا تتفصل إحداها عن الأخرى وهي:

- **التوجيه:** فالقائد موجه بالدرجة الأولى يعلم غيره ويدربهم
- **التدريب** وهو كذلك متمرن ومدرب بارع
- **التحفيز والمساندة** يسمى القائد إلى التحفيز فهو يحفز نفسه والآخرين.

- **التفويض:** القائد يفوض الأعمال ويجعل غيره يقوم بالأعمال لتقته به لذلك على القائد أن يعلم غيره ويدربهم على كل شيء ثم ينتقل بهم إلى خطوة أخرى وهي التمرين والتدريب على الممارسة حتى يكونوا على قدرة على الأداء وحدهم ثالثاً صحتهم في الأعمال المطلوبة وتحفيزهم ومسئولتهم والرابعة عندما نتأكد من قدرتهم على العمل بمفردهم أننتقل إلى الخطوة الأخيرة وهي التفويض

إنك إن فعلت بتلك الأربعة ستكون قائداً بارعاً وستكون النتائج مذهلة حسب قول الكاتب

4. كيف تحقق السلطة وتمارسها

أعطني نقطة واحدة راسخة لأقف عليها. وسوف أحرك كوكب الأرض^١.

باستطاعتك أن تكون قائداً لكن لديك لقباً لا تتساءل إنك لاعب فريق وأحياناً عليك أن تصنع قرارات لتبديل أحد اللاعبين بما فيه خدمة الجميع وإليك الطريقة التي تفهمك كيف تمارس وتلعب لعبة السلطة كالتالي

- اجعل الجميع يرون أنك المسيطر على المواقف التي تحتاج إلى قيادة وشخصية قوية

- اجعلهم يرون أن تمتلك المهارات والمعارف اللازمة للقيام بالعمل أفضل من أي إنسان آخر

- ابتدع أفكاراً جديدة اتخذ طريق المخاطرة أسأل الآخرين آرائهم واجعلهم يعرفون أنك تمتلك القدرة على تحسين نتائج العمل

- وأحذر في أثناء ذلك أن تقع فريسة في فخ لقبك وتعتمد عليه فقط في كسب الاحترام والتقدير

^١ جيمس كوك

وخاتمة لهذا المفتاح الثامن يقول الدكتور الفقي بإمكانك الآن أن تصبح قائداً فعالاً كل ما يلزمك هو أن تقرّر وتتبع القرار بالتنفيذ. أجعل القيادة طريقك في حياتك وسوف تنبهر بالتغيير الذي سيطرأ على حياتك في كل أجزاء الحياة ويختم ذلك بحكمة صينية من كتاب القيادة الإستراتيجية وهي " يجب على الذين يرغبون أن يصبحوا حاكّمين أن يبدأوا بإيجاد قادة، وهؤلاء الذين يفوزون على منافسيهم يجب أن يكونوا أقوياء وهؤلاء الذين يستطيعون أن يكونوا أقوياء يمكنهم استعمال قوة الآخرين ولكي تستطيع أن تستعمل قوة الآخرين يكون ضرورياً أن تفوز بحب الناس وحتى تستطيع أن تفوز بحب الناس يجب عليك أولاً أن تتحكم في نفسك وحتى تستطيع أن تتحكم في نفسك يكون من الضروري أن تكون مرناً".

اتخذ القرار لتكون قائداً

المفتاح التاسع بناء الفريق القوة المطلقة للمؤسسات الناجحة:

" إن المبدأ الذي يقوم عليه العقل الموجه هو أن اثنين أو أكثر من الناس ينهمكون في ملاحقة هدف محدد مع اتجاه ذهني يشكلون قوة لا تهزم".¹
 " لقد تعلمت شيئاً واحداً هاماً عن الحياة وهو أنني أستطيع أن أفعل أي شيء لكن لا أستطيع أن أفعل ذلك بمفردي، فلا أحد يستطيع ذلك".²
 يرى الباحث بأن فكرة العمل موجودة حولنا في كل مكان وأنها السر الحقيقي وراء نجاح اليابانيين وبالتالي جعل اليابان واحدة من أغنى البلدان في العالم اليوم

إن فريق العمل أسلوب فعال ومثمر لأنه يتيح لك ال فرد في المؤسسة أن يشعر بالامتلاك والمسئولية ذلك يجعلهم أكثر التزاماً وإصراراً على تحقيق نتائج

¹ - تافلون هيل.

² - دانييل شوارز.

أفضل والعمل بروح الفريق يحسن الاتصالات ويخلق علاقات أفضل ويزيد الإنتاجية وكذلك النتائج النهائية ويساعد الناس على تحقيق تقدير أفضل للذات

2. الأسس الخمسة لبناء الفريق

إذا ما كان الجميع يتقدمون نحو الأمام معاً ، فإن النجاح يعتني بنفسه (يتحقق بنفسه) .

فريق العمل ينبغي أن يُبنى على أساس قوي والثقة والاحترام دعائمان أساسيتين لحفظ الفريق متماسكاً في مواجهة كل الأنواع هنا يستعرض الدكتور إبراهيم الأسس الخمسة لبناء الفريق كالتالي

1. **الثقة:** إن الفريق يحتاج إلى مناخ مليء بالثقة فمساعدة الأعضاء ليشعروا بالثقة ضرورة لبناء أي فريق قوي.

2. **الاهتمام:** لكل إنسان قلادة خفية تتدلى على صدره مكتوب عليها آجعلني أشعر بالأهمية إن الحياة الشخصية كذلك تعد الاهتمام أساس من الأسس التي يبحث عنها أي فرد فيجب أن يشعر كل فريق بأهميته وأنت توليهم الاهتمام كي يبادلونك ذات الشيء

3. **الالتزام:** إن الوصول إلى القمة يتطلب الالتزام والإصرار على تحقيق الأهداف العامة للفريق ككل

4. **التعاون:** إن التعاون يمكن الفريق من الوصول إلى مستوى متميز من النجاح والسمو

5. **المشاركة في المصداقية:** إن أعضاء الفريق يجب أن يعوا جميعاً أنهم لا يعملون بشكل فردي إن الفريق الناجح والقوي هو الذي يقول أعضاؤه لقد حققنا الفوز وليس إنني حققت الفوز

ويرى الكاتب بأن أعضاء الفريق عندما يتفهمون هذه الأسس فإنهم سوف يكونون أكثر قوة وفاعلية وسيتمتعون جميعاً بنحو النجاح الذي لا يحدده حد

3- المبادئ السبعة لبناء فريق ناجح:

“ ليس هناك أي منا أفضل منا مجتمعين”⁸

إذا ما قررت أن تقوم برحلة لمكان ما ، فعليك أن تعرف لماذا تذهب إلى هذا المكان ، ثم كيف تذهب إليه ، وسيكون لزاماً عليك أن تحصل على خريطة ترشدك وتبين أسهل وأقصر الطرق وذلك ينطبق تماماً على عملية بناء الفريق قدم الدكتور خريطة تساعدك عندما تقرر بناء فريق العمل وهي تتضمن سبعة

مبادئ كالتالي

1. **تشكيل الفريق** لا ينبغي أن تقوم بتعيين بعض الناس لأنك تحبهم فقط ولكن السلوك الجيد والرغبة في التقدم والنمو وتقدير فكرة العمل هي الصفات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تشكيل أي فريق بالتالي تحديد عدد الأعضاء وغيرها من الأمور

2. **التدريب** بعد الاستقرار على أعضاء الفريق يبدأ القائد بتدريب أعضاء فريقه ويفوض المسؤولية إلى أعضاء آخرين ليقوموا بتلك المهمة إن التدريب الملائم يزيد العضو ثقة أكبر في قدرته على العمل وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة

3. **الاتصال** عليك أن تفتح قنوات الاتصال مع أعضاء فريقك أحرص على أن تجتمع بهم بشكل متكرر وأن تكون متواجداً عندما يحتاجون إليك عليك أن تحدثهم عن النجاح دائماً وتعاملهم فرداً فرداً ، وتظهر لهم الاهتمام وتنصت إليهم وأن تحافظ على الابتسامة والإطراء والمديح

4. **الرؤية** ينبغي تشجيع أفكار الأعضاء ورؤاهم وبالذات عندما يتوصلون إلى أفكار جديدة

⁸ - كينيث دالغار

5. **تحديد الأهداف** إشراك أعضاء الفريق في تحديد الأهداف العامة بزيدهم ثقة بتحقيقها
6. **التقدير** ينبغي أن يشارك الأعضاء الفرحة والسرور عندما يحقق زميل لهم نتائج طيبة ليحسوا بالتقدير منهم
7. **الإحساس بوحدة الهدف** إن وحدة الهدف من أهم أسس النجاح وشعور الأعضاء بذلك يجعلهم أكثر قدرة على العمل بروح الفريق.
- يرى الباحث بأن هذه السبعة هي بمثابة الخريطة التي أستخدمتها من خلال خبراته وتجاريه لإيجاد فريق ناجح وأفضل

4 من ينبغي أن ينضم إل فريقك؟ اختيار أعضاء الفريق

- عندما أقوم ببناء فريق فإني أبحث دائماً عن أناس يحبون الفوز، إذا لم أعثر على أي منهم فإني أبحث عن أناس يكرهون الهزيمة
- يقدم الكتاب بعض النماذج لشخصيات تحتاجها في فريقك وهي:**
1. **المنفذ:** ومن صفاته أنه يتخذ قراراته بسرعة ويهتم بالفعل ويحب المخاطرة وهو فعال ونشيط ومخلص وأمين
 2. **آلة الحاسبة** يأخذ وقتاً قبل إصدار أي قرار وهو صبور ومتاني
 3. **رجل الإدارة:** يتبع العملية الإدارية ويلتزم بالإجراءات والخطط
 4. **المساحر الفاتن** يشعر الآخرين بالراحة وشخصيته لطيفة ويعرف كيف يجعل الأعضاء يظهرون أفضل ما لديهم
 5. **الحالم:** هو إنسان ذو خيال واسع ويتمتع بالقدرة على الرؤية والإبداع ويستطيع التوصل إلى أفكار مثمرة. يركز على الصور الكبيرة وكذلك المستقبل ولا يهتم بالتفاصيل الصغيرة.

5. كيف تجعل فريقك منتجاً

إذا ما تخيل رجل أي شيء، يمكن لرجال آخرون أن يجعلونه حقيقة⁸.

هناك خمسة أفكار هامة جداً ومفيدة من أجل جعل الفريق في قمة الإنتاج وهي

1. اجعل الأعمال أمراً ملحاً

لكي تخرج فريقك من المنطقة الميتة عليك أن تكلفهم بأعمال معينة و
تشعرهم بأهميتها وبأنها أعمال ملحة

2. ضع امامهم التحديات

أعلن هدفك أمام الفريق وأجعلهم يفكرون في الطرق التي يمكن بها
تحقيق الهدف مع أفكار وحلول لكيفية تنفيذ الطرق المقترحة

3. فكرة الأسبوع

عندما تعقد اجتماعاً مع فريقك اطلب منهم أن يأتوا بأفكار لحل قضايا
معينة ثم أبدأ بتحليلها وفي الأسبوع القادم اختر معهم أفضل فكرة ثم وزع
الصلاحيات والمسؤوليات بينهم. هذه الطريقة لها العديد من المزايا منها:

- مساعدة أعضاء الفريق ليصبحوا أكثر إبداعاً.
- تساعدك في الحصول على أفكار جديدة تعينك على تحقيق أهدافك.
- إخراج الجميع من منطقة الراحة والتبلد.

4. مشكلة الأسبوع: اطرح مشكلة أمام فريقك اطلب منهم أن يطرحوا حلولاً لها
وهذه تساعد على

- جعل فريقك يشارك في تحديد المشكلة.
- تكون أكثر انشغالاً بالمشاكل اليومية التي تواجه فريقك في العمل.
- تجعل مرؤوسيك يفكرون ويدخلهم شعور أكبر بتحمل المسؤلية وبالالتزام
نحو الفريق ونحو المؤسسة

5. الزيارات الأسبوعية

وتكون هذه الزيارات إلى شركات منافسة مثلاً معروفة بنجاحاتها بهدف الاستفادة من ذلك وتكون هذه الزيارات لك مرة لمكي يلم أعضاء الفريق بالسوق والمتغيرات ذات العلاقة.

إذا بممكنك أن تصحب أعضاء فريقك وتبتكر الأساليب الذي من شأنها التشريب وخلق جو الألفة بينهم كدعوتهم لوجبة عشاء بعيداً عن جو العمل أنك بذلك تزيد الفريق تماسكاً وتجعله أكثر إنتاجية.

6. كيف تتعامل مع من يفضلون العزلة:

إن كل إنسان عظيم يتلقى دائماً المساعدة من كل الناس لأن هدفهم هو استخلاص أفضل ما في كل شيء وأفضل ما في كل الناس⁸.

هنا بعض الأفكار المفيدة حسب ما أوردها الكاتب باختصار وهي

1. **قم بمقابلته:** الأفضل أن يكون على انفراد.
2. **قم بفصل سلوكه عن نواياه:** هناك نية طيبة وراء كل سلوك. حاول اكتشاف نواياه وركز عليها.
3. **تحديد الهدف:** ضع أمامه هدفاً بأن يغير سلوكه و اتجاهاته وأتفق معه على إطار زمني لتحقيق هذا الهدف.
4. **مد له يد العون أثناء عملية التغيير:** قم بتعليمه وتدريبه ومساندته من أجل تحسين مهاراته فإذا كان خجولاً مثلاً فساعد على كسب الثقة بنفسه و في الآخرين..
5. **التقييم:** عند انتهاء الوقت الذي قمتما بتحديدته قبله مرة أخرى وأعطه تقييماً كاملاً عما حققه..

6. **الاستبعاد:** إذا لم تنجح في تغييره بعد المحاولات الصادقة معه فقلن يكونه القرار صائباً إلا باستبعاده من أجل مصلحة الفريق بأكمله..

7. كيف تتعامل مع منازعات أعضاء الفريق

عندما تواجهك الشدائد تذكر أن تحتفظ بعقل راجح^١ حوراس

1. شجع أعضاء فريقك على حل مشاكلهم بأنفسهم بصوت هادئ وملائم
2. إذا لم يفلح ذلك اقترح عليهم الاستعانة بآخرين.
3. إذا لم يفلح ذلك شجعهم للاستعانة بحكماء ليعطيهم قراره النهائي بحيث يقبله الطرفان

4. إذا لم يفلح كل هذا عليك أن تلجأ إلى الخطوات التالية

تدخل بنفسك وأطلب منهم الحضور إليك وقم بالآتي

1. ذكرهم بالهدف من وراء العمل كفريق
2. أطلب منهم التركيز على النتائج وليس على السلوكيات
3. اطلب من كل طرف ذكر الصفات الحسنة في الشخص الآخر
4. أسألهم عن الطريقة المفضلة لإنهاء الموقف
5. أسألهم عنه الطريقة المفضلة لإنهاء الموقف
6. أسألهم ما هي المساعدة التي ينتظرونها منك
7. اطلب منهم خطه بإقواله. ها لتجنب تكرار مثل هذا الموقف
8. قم بتلخيص كل ما قالوه ، وجه لهم الشكر
9. احرص على المتابعة..

تذكر:

إن راسين أفضل من رأس وعقلين أفضل من عقل^٢.

كأن لاعب فريق بارع لا يستطيع الواحد أن يتواجد في مكانين في وقت واحد أجعل فريق العمل أسلوبك في الحياة و سوف تكون في طريقك نحو النجاح
اتخذ القرار لتكون لاعب فريق
المفتاح العاشر التفويض الطريق نحو الحرية:

إن المرء الذي يقبض على شيتين فإن إحداهما دائماً ما ينزلق

1. هل تفوض؟

أن تنفع وتبتلع في وقت واحد ليس بالأمر اليسير^١.
 إن المدراء الجدد بحسب الكتاب لا يحددون هذه الفكرة والسبب أنهم لا يفهمون إلى المعنى الحقيقي للتفويض، لذا فهو بحاجة إلى من يغير مفاهيمه ومعتقداته واتجاهاته، عليه أن يفهم أنه لا يستطيع أن يتواجد في كل الأماكن و أن يقوم بكل الأعمال في نفس الوقت، إن بعض الشركات ذهبت إلى فصل المدراء الذين لا يفوضون أو الذين لا يقومون بإعداد أشخاص آخرين ليحلوا محلهم. إن المدراء الذين لا يفوضون سوف يجدون أنفسهم مشغولين وبالتالي فإنهم سيكونون كثيري شكوى ولن يتقدموا أبداً

2. الأسباب الستة التي تجعل المدراء يكرهون التفويض

أن تفعل شيتين في الوقت نفسه يعني ألا تفعل كليهما^٢.
 الأسباب تتباين من شخص لآخر فبعضها قد يكون عميقاً بحيث يمس القيم والمعتقدات وهذه صعب علاجها وبعضها العكس تماماً، والأسباب الستة الشائعة التي تجعل الكثير من المدراء ينفرون من التفويض هي

^١ - هينوس.

^٢ - هينوس.

1. **فقد السيطرة** هناك نوع من المدراء معتادين على القيام بإنجاز كل شيء مع الاحتفاظ بالسيطرة الكاملة على كل المجالات وبالتالي فإنه يشعر بفقد السيطرة إذا ما قام بتفويض شخص آخر ليحل محله في أمر ممكن الأمور
2. **ضياع الوقت** إن المدير عندما يقوم بالعمل بنفسه ويعتاد على ذلك فإنه لا يتق في الآخرين فيكون شعوره نحو التفويض بأنه مجرد ضياع للوقت
3. **فقد التحكم والنفوذ** وهذا سبب جوهري في نفوس المدراء الضعاف حين يرون بأن التفويض سوف يفقدتهم نفوذهم وبالتالي مراكزهم
4. **ضياع المكافأة والتقدير** سبب يشعر به المدير الذي يمقت التفويض عندما يفوض فإنه سوف تضيق منه المكافآت والتقدير نحو الأعمال التي سوف يفوضها
5. **الخوف من اللوم** إذا قام المفوض إليه بالعمل على ما يرام فإن المدير يخاف من دفع الثمن وبالتالي من لوم الآخرين له
6. **عدم إلقاء الأعباء على المرؤوسين** لا يحب المدير أن يلقي بالأعباء على أكتاف الآخرين فهو يعتقد أن عليه أن يقوم بعمله بنفسه وهذه بطبيعتها نادرة في مجتمعاتنا الإدارية.

الآن:

- قيم نفسك هل هذه الأسباب موجودة فيك إذا كانت كذلك فابدأ بالتغيير لأن الفائدة ستكون عظيمة
3. **الفوائد العشر للتفويض:**
- دع كل إنسان يمارس الفن الذي يعرفه
- للتفويض فوائد يجنيها المفوض في حال قيامه بتفويض الأعمال إلى الآخرين اعتبرها الكاتبة فوائد ذهبية وهي**
1. **إدارة الوقت:** إن التفويض يمكنك من إنجاز الأعمال الأكثر أهمية

2. **زيادة الإنتاجية:** إن التفويض يجعلك تركز على الأعمال الهامة وإلقاء الأعمال الغير هامة جانباً فيجعلك تحسن من إنتاجيتك ويعلمك بالنالي مهارات جديدة ويجعل من إنتاجيتك في زيادة مستمرة
3. **بناء فريق قوامه الثقة** إنك تبرهن لأعضاء الفريق بأنك تثق فيهم وفي قدراتهم في أنجاز الأعمال عندما تقوم بالتفويض وهذه تجعل الفريق أكثر تماسكاً وثقة وأنها منظومة تكمل بعضها البعض
4. **تنمية مهارات فريقك:** إنك تساعد فريقك على تعلم مهارات جديدة عندما تفوض إليهم القيام ببعض الأعمال وتكسيهم خبرات تخرجهم من منطقة الراحة والتبلد إنك بذلك تخلق التجديد والتحسين المستمر للمجموعة
5. **زيادة رضا العاملين وتقليل معدل الاستقالة:** عندما تعلم فريقك مهارات جديدة من خلال التفويض فذلك يساعدهم في أجادة أعمالهم وبالتالي يقربهم من بعضهم البعض فيحصل الرضا وحب العمل
6. **زيادة التحفيز:** عند الشعور بالثقة فإن ذلك سوف يرفع مستوى التحفيز وبالتالي الإنتاجية.
7. **تحقيق سيطرة أكبر** إن ممارسة التفويض مع المنايعة المستمرة سوف يمنحك التركيز على النتائج وإعطاء رأيك وخبرتك في أتمام العمل المطلوب إنه يتيح لنفسك فرصة للنظر للموقف من بعيد وبالتالي سيكون حكمك أفضل وأشمل وتكون سيطرتك أكبر
8. **تقييم أفضل لأعضاء فريقك:** إنك تستطيع تقييم قدرات فريقك عندما تجعلهم يقومون بتنفيذ أعمال جديدة تكشف من خلالها نقاط القوة والضعف في أدائهم
9. **تقليل التوتر:** إنه لا يجعلك تتواجد في كل مكان وعلى سيكون لديك الوقت لتمارس الأشياء التي تجد فيها المتعة مما يقلل من شعورك بالتوتر.

10. **التقدم:** عندما تقوم بالتفويض سوف يكون لديك الوقت لانجاز أعمال أكثر أهمية وهذا من شأنه أن يفتح الباب على مصراعيه أمامك لتتقدم وتتسلق سلم النجاح للوصول إلى النجاح المرموق الذي تستحقه.

الآن يمكنك أن تتحكم بنفسك لترى بأن التفويض فكرة رائعة ونتائجها عظيمة

4. ما هي الأعمال التي يمكنك تفويضها

إن هؤلاء الذين يرغبون في الغناء دائماً ما يجدون أغنية

قدم الكتاب فكرة عن نوعية الأشياء التي يمكنك تفويضها بحكم تجربته وتاريخ إدارته كالتالي

- ابدأ بإعداد قائمة عن كل أعمالك اليومية
- اكتب القائمة وفقاً للأهمية
- قم بتفويض الأعمال الروتينية مثل المذكرات والأعمال الورقية
- قم بتفويض الأعمال التي تستهلك وقتك مثل الاجتماعات.
- قم بتفويض الإجابة على الدعوات
- عليك أن تحتفظ بالأشياء التي لكن: فيها تفعل للعمل فالأعمال التي يمكنك تفويضها تعد قراراً عليك أن تصنعه بنفسك ولكن
- قبل أن تقوم بذلك أعرف لماذا تقوم بالتفويض وكيف يمكنك أن تستغل الوقت الذي سيوفر لك من وراء ذلك ، عليك بعد ذلك أن تبدأ على مهل ، قم بمتابعة العمل عن قرب بادئ الأمر ، ثم خذ في الابتعاد شيئاً فشيئاً حتى تثق في أن الشخص المكلف قادر على العمل بنفسه عندها تستطيع تركه يعمل بمفرده تذكر قول رونالد رجاني قم بتعيين الأشخاص الملائمين، دربهم وفوض إليهم، و لا تتدخل بعد ذلك .

5. كيف تفويض؟

إنه في مقدورك أن تقوم بتفويض عمل ما لكن ليس في إمكانك التخلي عن مسؤولية ذلك العمل الذي قمت بتفويضه⁸.

إن التفويض يتضمن بعض المخاطرة لذا عليك من البداية أن تفكر إلى أي مدى يمكنك تقبل الفشل وتحمل الأخطاء إليك الآن أحد عشر مفتاحاً للقيام بالتفويض

1. قم بإعداد قائمة بأسماء كل الأشخاص الذين ترغب في التفويض إليهم وسجل نقاط ضعفهم وقوتهم

مثال

الاسم _____ مواطن القوة _____ مواطن الضعف _____
إبراهيم _____ (جيد في الاتصال) _____ (متردد)
جمال _____ (يحب التحدي) _____ (متسرع)
لمياء _____ (سريعة) _____ (متحفظ)

2. قم بإعداد قائمة تتضمن الأعمال التي ترغب في تفويضها

3. حدد إطاراً زمنياً لإنجاز كل عمل

4. حاول أن توفق بين مهارات الأفراد والأعمال المذكورة

5. قم بمقابلة كل شخصية من السابقين أسأله كيف سيعالج الموقف المطروح ولاحظ ردة فعله

6. وضع الموقف له وأخبره بتوقعاتك وتأكد من تفهمه للموقف تماماً

7. أشركه معك في تحديد الهدف

8. دعه يقرر الإطار الزمني لإنجاز العمل إحترس من المتفائل غير الواقعي الذي يعتقد أنه يستطيع إنجاز كل شيء بسرعة

9. سجل الخطة كتابية وأعطه نسخة منها.
10. ضع نظاماً للاتصال وتقديم التقارير فقد تحتاج لأن تجتمع معه ثلاث مرات أسبوعياً بعدها قلل من الاجتماعات ببساطة.
11. المتابعة عليك بمتابعة الأمور لتبقى مقاليدها في يدك

هام :

- لا تبالغ في التفويض فقد تفقد سلطتك
- دعهم يصنعون قراراتهم دع الرجل الآخر يقوم بعمله دون تدخل منك
- قم بإعداد خطه بديله في حالة فشل الأولى
- لا تسترجع شيء، فمت يتفويضه فذلك سوف يفقدك الثقة
- اتخذ القرار لتفوض شيئاً من اليوم

المفتاح الحادي عشر الاجتماعات....أكون أولاً أكون

- * إن الاجتماعات يمكن أن تكون نعمة تختلف مؤسساتك المال الكثير، أو أن تكون نعمة وأداء لتحقيق النجاح المأمول.

1. هل هذا الاجتماع هام:حقاً

- * إذا ما بدأ المرء باليقين، فإنه سوف ينتهي بالشك، أما إذا ورضي بأن يبدأ من الشك فإنه سوف ينتهي باليقين حتماً

عليك أن توجه لنفسك الأسئلة الآتية عندما تقرر عقد اجتماع ما:

- هل الاجتماع ضروري.
- ما هو الهدف من وراء هذا الاجتماع.
- هل يمكن ببساطة أن أرسل مذكرة أو أقوم باتصال هاتفي بدلاً من عقد

الاجتماع.

¹ - إبراهيم الخليل

² - هر لانس بيلتون.

- هل يمكنني تحقيق أهدافي من خلال اجتماع فردي.

إذا وجدت بأن الاجتماع ضرورياً فوجه لذاتك الأسئلة التالية

- على من ينبغي حضور الاجتماع
- هل أحتاج فعلاً لكل هؤلاء في الاجتماع
- هل يجب على حضور الاجتماع (إذا أجبت بلا قم بالتفويض أما إذا أجبت بنعم فوجه لذاتك الأسئلة التالية
- هل يجب على البقاء في الاجتماع حتى نهايته.
- كم من الوقت يحتاج هذا الاجتماع
- لا تتجنب الاجتماعات بل على العكس تعلم كيف تجعلها مثمرة وفعالة
- وحاول أن تسخر الاجتماعات لصالحك بدلاً من أن تكون ضدك.

2. الأسباب السبعة وراء عقد الاجتماعات:

لا يهم ماذا يقول الناس عن الاجتماعات أو ماذا يعتقدون فهي باقية دائماً وأبداً⁸.

1. **التخطيط:** غنه أحد الأسباب الرئيسية لعقد الاجتماعات فقد يكون الهدف الحصول على الأفكار الجديدة لوضع تخطيط أفضل
2. **صنع القرار** من أجل مناقشة موضوع هام والوصول إلى قرار يتميز بمزيد من الفاعلية عن القرار الذي قد تتخذه بمفردك
3. **توصيل المعلومات** قد يكون من أجل استعراض الاتجاهات الجديدة أو إبلاغ الأعضاء بتغيرات معينة
4. **حل المشكلات** من أجل حل النزاعات والوصول إلى أفضل حل ممكن
5. **التحفيز والمكافأة** قد يكون من أجل تحفيز الآخرين وتحميسهم من خلال الإطراء وتقدير أداء الأفراد أمام الجميع

⁸ - سلفورد و. جيمسون.

6. **التدريب** من الأسباب أيضاً تدريب الفريق ورفع مستوى مهاراتهم
7. **بناء فريق العمل:** الاجتماعات قد تكون أداة ممتازة لبناء الفريق، ففريق العمل يشارك المسؤوليات ويتخذ القرارات ويحدد الأهداف وخطوات التنفيذ.

3. الأنماط السبعة للناس في الاجتماعات:

- color=green** إن اللجنة ما هي إلا مجموعة من الرجال تحافظ على الدقائق بينما تضييع الساعات. ميلسون بريل (color/).
1. **المسيطر** الذي يجب أن تكون مقاليد الاجتماع في يده.
 2. **المتعالم** يعتقد بأن لديه الإجابة عن أي سؤال. لذي فهو يعطر الجميع بوابل من التفاصيل إلى درجة الملل.
 3. **المقاطع:** يقاطع الآخرين ليظهر أنه على معرفة فينحرف أحياناً عن الموضوع الأصلي إلى مواضيع أخرى.
 4. **محب الأحاديث الجانبية** إنه يحاور الذي بجانبه بهدوء أثناء حديث شخص آخر فهو يحاول جذب انتباه الآخرين إليه بعيداً عن الاجتماع نفسه.
 5. **العنابي** إنه يعبر عن مشاعره السلبية والمثبطة تجاه الاجتماع، يلقي بالنصريحات السلبية وأن الآخرين سوف يتذكرون كلامه. فالاجتماع لن يأتي بفائدة هكذا يقول.
 6. **الخجول:** يفقد الثقة في النفس وتقدير الذات يحاول تجنب المشاركة في الحديث والحوار أثناء الاجتماع.
 7. **المرتبك** عندما تستمع إليه لا تحصل على جملة مفيدة وإذا وجهت إليه سؤال معين يعطيك إجابتين...

4. الأسباب العشرة وراء فشل الاجتماعات:

إن الاجتماعات ذاتها ليست شيئاً غير فعال وغير منتج، بل الناس هم الذين يجعلونها هكذا -

1. الافتقار إلى الإعداد
 2. الافتقار إلى الهدف (الغاية)
 3. عدم وضع جدول أعمال
 4. زيادة عدد الحاضرين
 5. حضور الكثير من الاجتماعات.
 6. نزاعات الشخصية
 7. الانتقاد.
 8. عدم المشاركة الإحجام عن المشاركة
 9. عدم تحديد العمل
 10. عدم المتابعة.
5. المحاذير الخمسة عشر عند حضور الاجتماع:

إن ما صنعه المرء يمكن أن يغيره¹

اقرأ القائمة الآتية قبل أن تذهب إلى أي اجتماع:

- لا تذهب وأنت غير مستعد
- لا تتأخر مهما كانت الأسباب
- لا تدعو عدداً كبيراً لحضور الاجتماع ، فكلما زادو قلت مشاركتهم
- لا توزع المعلومات أثناء الاجتماع التي يمكن لتكويرك أن يوزعها عليهم قبل الاجتماع.

- لا تقاطع
- لا تجادل

¹ - إبراهيم العلي.

² - محمد بن عبد الله بن عبد الوهاب.

- لا تأخذ أي شيء على محمل شخصي
- لا تستحوذ على الكلام وحدك
- لا تخشى عدم الاتفاق ما لم يكن شخصي
- لا تهدد أحداً
- لا تستخدم أو تسمح باستخدام لغة بذيئة
- لا تكن سلبياً
- لا تشجع الحوارات الجانبية ولا تسمح بها
- لا تقضي وقتاً أكثر من المحدد للإجتماع
- لا تنس أن توجه الشكر لكل الحاضرين في النهاية

6. المبادئ العشرة لضمان نجاح الاجتماعات:

"غتك يوسفك قائداً لجماعة فانت المسئول عن خلق بيئة يؤدي فيها النقاش إلى توصيات وقرارات أفضل"

حان الوقت لتقديم المبادئ الأكثر قوة وفعالية لضمان نجاح أي اجتماع وهي

1. كن مستعداً
2. قم بتوهم مقدماً بأعمال مقدماً.
3. أدرع الشخصيات الرئيسية فقط
4. أجعل الجميع على أتم الاستعداد
5. احرص على إذابة المنازعات مقدماً
6. احرص على الحضور مبكراً
7. اهتم بالتخطيط
8. ضع هدفك أمامك
9. ضع أساساً قوياً (احرص على وضع بعض القواعد الرئيسية أمام الحاضرين مثل احترام آراء الآخرين مشاعريهم ، إعطاء فرصة الحديث لكل عضو)

10. حدد وقت الاجتماع.
11. نظم مواعيد للراحة أثناء الاجتماع.
12. اخلق بيئة آمنة (دع الآخرين يعبرون عن رؤاهم بحرية تامة)
13. استشر الآخرين .
14. استمع باهتمام
15. احتفظ بهدوئك وكن على سجيتك
16. لا تخرج عن جدول الأعمال
17. اعترف بخطاك ثم استمر في العمل
18. اغرس في الجميع روح الالتزام .
19. قم بوضع خطة للعمل.
20. عليك بالمتابعة

عندما تحرص على تنفيذ المبادئ العشرين السابقة في اجتماعاتك سوف تجد نفسك أكثر قوة كلما سوف يتوفر لديك الكثير من الوقت والمال وسوف يحترمك الآخرون وينظرون إليك نظرة القائد الحقيقي لهم.

7. جدول الأعمال ... ما هو ؟

إن جدول الأعمال بمثابة الخريطة، فهو يضل بك إلى غايتك المنشودة بأقصر الطرق الممكنة وأكثرها أماناً

بعد جدول الأعمال من أهم الأدوات التي يمكن لنا استغلالها لإدارة الاجتماعات بشكل ممتاز بالكفاءة والإنتاجية.

إن الذهاب إلى أي اجتماع دون جدول أعمال منظم ومعد جيداً هو أسرع طريقة للفشل الأكيد ، لذا كان من الضروري عندما تقرر أي اجتماع أن تتأكد أنه حتمي وهام ، ثم تبدأ بكتابة هدفك منه والموضوعات التي تريد مناقشتها والنتائج التي تسعى إلى تحقيقها . بعد ذلك عليك تسجيل الأ أعضاء الذين ينبغي

عليهم الحضور وكذلك موعد ومكان الاجتماع..... إن ذلك سوف يجعل اجتماعك مثمراً ومتميزاً

8. المفاتيح الستة وراء اجتماع أكثر قوة وفعالية

إن الاجتماعات العظيمة والمنتجة لا تحدث - فحسب، بل قد تم تشكيلها ببراعة وعناية من أسرار نجاح المدير

21. متابعة ما تم في الاجتماع السابق

22. التقدير والمكافأة شجع فريقك كفأهم واعط كلأ قدرة

23. قم بدعوة ضيف يتحدث في الاجتماع إنها أفكار تشجع الجميع على الحضور

24. اعرض شريط فيديو - عليك أن تجعل لك أسلوباً متميزاً في الاجتماعات

ومن الأساليب الرائعة عرض أشرطة فيديو عن التحفيز - التنمية الشخصية وغيرها

25. لا تستحوذ على الحديث

26. تذكر أسماء الجميع خاطبهم بأسمائهم لشعرهم بالأهمية فهو أمر ضروري

9. متى تعقد اجتماعاً

إن هناك ثلاثة أشياء في الحياة يمكنك التنبؤ بها بالضرائب، الموت، ومزيد من الاجتماعات¹

- اجتماع الإفطار.

- اجتماع العمليات اليومي من أجل التحفيز وهو لا يستغرق وقتاً طويلاً و يمكن التاسعة صباحاً

- اجتماع الصباح

- اجتماع الغداء

- اجتماع بعد الظهر.

¹ - هــكـسـون.

- الاجتماع في ساعات متأخرة
- اجتماع الطوارئ عند مواجهة طارئ فهو في أي وقت من اليوم
- الاحتفال التشجيعي: لمنح مكافأة لأحد الأشخاص
- اجتماع العصف الذهني: لمناقشة فكرة ما لاتخاذ قرار سريع في أي وقت إنه طريقة ممتازة لبناء فريق عمل
- الاجتماع الشهري: لإعلان النتائج الشهرية
- الاجتماع الربع سنوي والنصف سنوي والسنوي: إنها نفس الاجتماعات الشهرية لكنها تضم عدداً كبيراً من الأعضاء
- الاجتماع الضخم (السنوي الكبير) وهو عادة ما يضم الإدارة العليا والوسطى والمراقبون وأيضاً الموظفون ويكون أشبه بحفلة سنوية يُدعى إليها محاضرون محترفون ولذا فهو يتطلب الإعداد الجيد

10. أين يعقد الاجتماع:

“ إن تكرار القرارات الخاطئة كل يوم قد تسبب في مشاكلك ”

استعرض المكاتب مجموعة من الأماكن واختصار شديد هي

- في محل العمل (مكتب المدير قاعة المؤتمرات)
- اجتماعات خارج نطاق العمل

11. الاجتماعات وتقدير الذات

“ اعتني بالجذور وسوف تعني الفروع بنفسها ”

من الجميل في هذه الجزئية من الموضوع أن المكاتب تذكر بأنه حضر إحدى الندوات في كاليفورنيا عن تقدير الذات وبعد أن أفضى المشاركون الندوة مدتها يومين وتعرف بعضهم على بعض، عقد متحدث الندوة حلقة ليتحدث الجميع

عن صفات أول الجالسين ثم الذي يليه وهكذا، بعدها طلب منه م أن يكتبوا الأشياء الجيدة في أنفسهم في عشر دقائق.

إن هذا الموقف حسب قول الكاتب يجعلهم يشعرون بالأهمية فوائدها عظيمة جريها في محيطك حاول أن تكون مبدعاً وتجعل اجتماعاتك متعة لا تنتظر متى تصبح الاجتماعات مثمرة بل أجعلها أنت كذلك أو أجعلها اجتماعات عظيمة.
اتخذ القرار لتعقد اجتماعاً ناجحاً

خاتمة

كل شخص قادر على أن يصبح قائداً ، ولن يستطيع أن يصبح قائداً إلا إذا كان له أتباع.

ولكي تكون قائداً ناجحاً لا بد أن تتمتع بمعتقدات وقيم ومبادئ مثلى
وسمات شخصية تكسب بها لب الآخرين . ويجب عليك أن يكون لديك رؤية
واضحة وشاملة وتكون قادراً على نقل رؤياك للآخرين باختيار نوعية الاتصال
المناسبة والفعالة في جو متعاون ومتوازن بين ديناميكية العمل ديناميكية العملية.
إذا قرنت هذا كله بحماس ونشاط وطاقة وحيوية ، فسوف تمسك بزمام
القيادة والريادة وسوف تصبح القائد الناجح الذي تريده أنت.
وبهذا القدر أخي القائد نصل أنا وأنت إلى آخر المطاف.
وأسأل الله أن يوفق ويصلح بهذه الكلمات وأن يجعلها خالصة لوجهه
الكريم انه نعم المولى ونعم النصير.

المراجع

أولاً المراجع العربية

- 1 - أحمد الخطيب وآخرون ، تفوييم مدى فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم، المركز الوطني لتنمية الكفاءات البشرية، سلسلة منشورات المركز (62)، عمان، الأردن، 1998م.
- 2 - أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة و صفات القائد.
- 3 - أحمد سيد مصطفى، المدير العربي في عالم متغير، 2004م.
- 4 - إبراهيم الفقي: أسرار قادة التميز عدد صفحاته 350 صفحة أو أكثر مع
- 5 - إسماعيل تايه النعيمي ، القيادة عقل وقلب ص 10 ، مديرية التطوير القتالي ، العدد 30 ، 1984م.
- 6 - إسماعيل تايه النعيمي، القيادة عقل وقلب - ص 22 - 23.
- 7 - تعريب: المظفر / الهيثم الأيوبي، لمحات في فن القيادة ج النوع ورقي غلاف غادي، حجم 14*21، عدد الصفحات 64، صفحة الطبعة 1، مجلدات 1.
- 8 - جمال ماضي: القيادة المؤثرة.
- 9 - جوزيف ستراوب، المدير الجديد الناجح، مكتبة جرير 1999م.
- 10 - ترجمة العميد الركن / حسن مصطفى ، السبيل الى القيادة - بيروت دار الطليعة 1966 ص 3 ، بغداد ، 1984م.
- 11 - روبرت مانروكس ، محمد عبد الغني حسن ، السلسلة سلسلة التطوير الإداري الطكتاب التفويض الفعال عدد الصفحات 124 صفحة الناشر دار المعرفة للتنمية البشرية.
- 12 - روجر فريس، فطر كما يفطر المدراء، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2002.
- 13 - ستيفن كوكي ترجمة هشام عبدالله العادات السبع للقيادة الإداريين.
- 14 - سيد محمد الهواري ، المدير الفعال للقرن 21 الفعالية الشخصية والفعالية الإدارية، مكتبة عين شمس 2000م.
- 15 - صلاح الدين جوهر مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم.
- 16 - طارق السويدان: مجلة العالمية العدد 197

- 17 - طارق السويدان: مهارات القيادة وصفات القائد.
- 18 - طارق محمد السويدان : المعهد العالي للحضرة الإسلامي : دليل التدريب القيادي - المفاهيم القيادية - سلسلة التنمية البشرية.
- 19 - عادل السعيد ابو الخير: أصول المفاوضة الإدارية النشر 2009/12/20.
- 20 - عبد الشافي محمد أبو الفضل: كتاب القيادة الإدارية في الإسلام ، الطبعة الأولى 1417 هـ - 1996م ، عدد الفصول 9 فصول عدد الصفحات 354 صفحة
- 21 - عبدالرحمن ثويق: مهارات التعامل مع الرؤساء ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 1998.
- 22 - عبدالكريم راضي لجبوري : المدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال ، دار البحار ، 2000م.
- 23 - عبد الله عبد الرحمن البريدي: الطبعة رقم 1 ، (ورقي غلاف عادي) ، 1999/01/01.
- 24 - عدنان الشيعة ، كتاب 14 تنمية مهارات القيادة الإدارية
- 25 - علي السلمي ، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية ، القاهرة مكتبة غريب ، 1984م.
- 26 - فيصل عبدالله البعشر: مهارات التعامل مع الرئيس ، 1421 هـ.
- 27 - كاتلين ألين وميترو ليكنومي : بتصرف إطلاق الإستراتيجية من الطموح إلى الواقع ، تحليل سوت=ArtID?mainart.jspwww.ebdaa.ws1544.
- 28 - كامل بدير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي تاريخ النشر 1997/01/01.
- 29 - كامل علوان الزبيدي : علم الاجتماع ومدارسه ، علم النفس ، ص 47 ، الدار العربية للموسوعات.
- 30 - طرس مالبج : طيف تتخلص من مديرك ، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان ، دار المسكب للنشر والتوزيع ، الرياض ، 1418 هـ.
- 31 - مازن ليلو راضي: التوجيه في القانون الإداري .
- 32 - محسن باقر الموسوي: الإدارة والنظام الإداري عند الإمام علي (ع) ، بيروت دار الفدير.
- 33 - محمد النعيمش: بيروت ، الطبعة الأولى ، 1988* جريدة الشرق الأوسط العدد 11308.
- 34 - محمد بن عبد الله الطريف : مهارات القائد الناجح - السبيل إلى القيادة ، بيروت ، دار الطبعة ، 1966م .

- 35 - محمد عبد الفتاح ياغي : التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان دار الزهران، 1993م.
- 36 - مرمسي محمد منير : الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث، القاهرة عالم الكتب، (1992م) مهارات تدريبية، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، العدد (72)، 2003/11/8 .
- 37 - مصطفى الخشاب: علم الاجتماع ومدارسه ج1، الدار القومية، القاهرة، 1965 م.
- 38 - منصور بن صالح اليوسف : أنواع المديرين، جريدة الجزيرة العدد رقم 12222 في 1427/2/16 هـ الموافق.
- 39 - ناصر عطاس: كيف تتصرف مع الرئيس المشككة، 1997م.
- 40 - هاشم زكي محمود : تخطيط عملية تنمية المديرين، دراسة ميدانية في الجهاز الحكومي في الكويت، دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 23، (1980م).
- 41 - الناشر: الدار العربية للعلوم ناشرون : السلسلة: الدليل الإداري لمحات في فن القيادة ج كورنوا الطبعة الثالثة 1986م.
- 42 - Donald H. Weiss : كيف تصبح قائداً ناجحاً؟
- 43 - مقررات الدورات التدريبية لتدريب المديرين في التعلم بالممارسة، المركز السوداني البولندي للإدارة، الخرطوم 2008 – 2009.
- 44 - وزارة التربية والتعليم الأردنية، برنامج تطوير الإدارة المدرسية، عمان (1997م).
- 45 - الكفايات المميزة للمدير المدرسي المبدع التخطيط الإستراتيجي والتميز الإداري للقيادات العليا.

-مراجع القيادة الإدارية في الاسلام

- 1 -رواد أبو داود (2608) عن أبي سعيد رضي الله عنه وأحمد وصححه أحمد شاكر في تحقيقه للمسند 6648/10 ورواد الحاكم 43/1 وقال حديث صحيح على شرط الشيخين ووافقه الذهبي.
- 2 -رواد أحمد وصححه أحمد شاكر في تحقيقه للمسند 6648/10.
- 3 -مجموع الفتاوى 65/28.
- 4 -تهذيب الرياسة / 96، نهاية الأرب 34/6، التمثيل والمحاضرة / 31، العقد الفريد 5/1 ونسبه إلى بعض الحكماء.

- 5 تهذيب الرياسة / 96، الشعر والشعراء / 223، نهاية الأرب 64/3، التمثيل والمحاضرة 51/.
- 6 -رواه الشيخان واللفظ لمسلم كما في المختصر (1201).
- 7 -رواه البيهقي في المسند الكبير 95/7، والدارمي 240/2، كما في المشكاة (1092).
- 8 -رواه أبو داود 131/3 والبيهقي في الكبير 361/6 كما في المشكاة (1094).
- 9 -رواه النسائي 162/7 وغيره.
- 10 -حسنه الألباني في صحيح الجامع (1433).
- 11 -رواه البخاري (6622) ومسلم كما في المختصر (1202).
- 12 -أخلاق العمل وسلوك العاملين /49- 50.
- 13 -نقله ابن تيمية في السياسة الشرعية /24.
- 14 -رواه مسلم كما في المختصر (1204).
- 15 -مجموع الفتاوى 256/28 والحديث رواه الترمذي (3806) وحسنه.
- 16 -مجموع الفتاوى 254/28 - 255، والسياسة الشرعية /21- 22.
- 17 -تاريخ الطبري 47/4 عن أخلاق العمل /30.
- 18 -رواه مسلم كما في المختصر: 1207.
- 19 -صححه الألباني في صحيح الجامع (5571).
- 20 -الحسبة/ 147- 148.
- 21 -رواه ابن أبي شيبة 92/11 وله طريقان آخران في الفوائد والأخبار لابن دريد (24) ولباب الآداب
- 22 - 52 -رواه مسلم 493/4.
- 23 -رواه مسلم 7/6.
- 24 -متفق عليه واللفظ لمسلم كما في المختصر (1651).
- 25 -السياسة الشرعية 34.
- 26 -رواه أبو داود 131/3 والنسائي 159/7 وصححه الألباني في الصحيحة (489).
- 27 -مختصر مسلم (1214).
- 28 -تهذيب الرياسة /99، ونسب القول في الطبري 254/5 وغيره إلى علي رضي الله عنه.
- 29 -رواه البخاري 57/4 ومسلم 163/5.

- 30 -رواه البخاري 17/23 ، 200/24 ،ومسلم 246/3.
- 31 -رواه البخاري 17/23.
- 32 -السياسة الشرعية لشيخ الإسلام ابن تيمية / 11- 12.
- 33 -أخلاق العمل /31.
- 34 -أي ولي ولاية.
- 35 -تهذيب الرياسة / 145 ،وزهر الآداب / 826 ،ولم ينسياه ،والتمثيل والمحاضرة / 145
منسوبا إلى ابن المعتز.
- 36 -المراجع السابقة.
- 37 -السياسة الشرعية /26.
- 38 -الإدارة الإسلامية لمحمد ككرد علي /28.
- 39 -الوزراء والكتاب /179 ، وتهذيب الرياسة /140.
- 40 -مفتاح السعادة /145 ، نهاية الأرب 4/6 ، وأما في البصائر والذخائر للتوحيد 1/203 ،
ولباب الآداب /70 ، وتهذيب الرياسة /122 فتسبوه إلى أردشير - أحد ملوك اسطخر .
- 41 -تهذيب الرياسة 122 ، ومروج الذهب 1/190 ونسبه إلى هرمز ،وعين الأدب
والسياسة/244.
- 42 -رواه أحمد 61/5 ونسبه ابن حجر في الإصابة 3/253 إلى النسائي في الكبرى.
- 43 -رواه البيهقي في الكبرى 10/113 ، وأورد القلعي في تهذيب الرياسة /188.
- 44 -أورد القلعي في تهذيب الرياسة 146 دون نسبة.
- 45 -المرجع السابق ولم ينسبه.
- 46 -تفسير القرطبي 6/69 عن أخلاق العمال للدكتور فؤاد العمر /28.

المراجع باللغة الإنجليزية

- 1- Carol Hymowitz, When You Disagree With The Bosses Order, Do You Tell Your Staff, Wall Street Journal, April 16 2002.
- 2- Jacques Horowitz, 10 Rules To Manage Your Boss, Business, Aug. 12, 2005.
- 3- Kevin Merritt, How To Manage Your Boss, blist, Nov. 7, 2007.
- 4- Penelope Trunks, 7 Ways To Manage Up, Barazen Careerist, Nov. 3, 2006.
- 5- Michael Useem, Leading Up: How To Lead Your Boss So You Both Win, Crown Business 2001.
- 6- <http://67.225.196.222/vb1/showthread.php?t=279091>.
- 7- <http://pr.sv.net/SVW/2004/April/study.htm>.
- 8- <http://www.wfrit.net/dtIs.php?ContentID=69>.
- 9- <http://www.ngoce.org/psg2-1.htm>.
- 10- <http://www.khayma.com/almoudaress/educ/Kifayat.htm>.
- 11- <http://www.kau.edu.sa/tqm/osama04.html>.
- 12- <http://www.ngoce.org>.